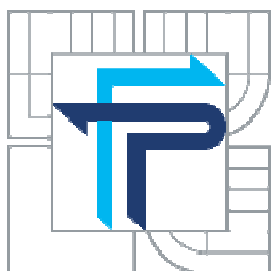


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Urbánková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Martin Pernica, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Urbánková Michaela, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Company and Proposals to Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza - krok za krokem. 2.vyd. Praha : C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

NEUMAIEROVÁ, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.01.2013

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace vybraného podniku s využitím jednotlivých metod a ukazatelů finanční analýzy. V praktické části je na základě rozboru účetních výkazů společnosti provedena analýza absolutních ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a vybrané modely analýzy soustav ukazatelů. V závěru práce je na základě zjištěných výsledků posouzeno finanční zdraví firmy a jsou navržena opatření na zlepšení chodu společnosti v následujících letech.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, hodnocení finanční situace, návrhy a doporučení.

Annotation

The thesis is focused on the evaluation of the financial situation in the business company using various methods and indicators of financial analysis. The practical part is based on the analysis of financial statements of an analysis of absolute indicators, analysis of financial ratios and selected models of systems analysis indicators. In conclusion, on the basis of results of assessment of the financial health of the company and proposed measures to improve the operation of the company in the coming years.

Key words

Financial analysis, strategic analysis, SWOT analysis, Porter's five forces model, assessment of the financial situation, proposals and recommendations.

Bibliografická citace

URBÁNKOVÁ, M. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Jihlavě, dne 16.1.2013

.....

Bc. Michaela Urbánková

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce.....	12
3	Teoretická východiska práce.....	13
3.1	Strategická analýza společnosti.....	13
3.1.1	Analýza obecného okolí.....	13
3.1.2	Analýza oborového okolí	14
3.1.3	SWOT analýza	15
3.2	Finanční analýza společnosti.....	16
3.2.1	Uživatelé finanční analýzy	17
3.2.2	Zdroje dat pro finanční analýzu	18
3.2.3	Základní metody finanční analýzy	19
3.2.4	Analýza absolutních ukazatelů.....	20
3.2.5	Analýza rozdílových ukazatelů	20
3.2.6	Analýza poměrových ukazatelů	21
3.3	Bonitní a bankrotní modely.....	29
3.3.1	Index bonity	29
3.3.2	Altmanova analýza.....	30
3.3.3	Index IN	31
3.3.4	Tafflerův index.....	32
4	Praktická část	34
4.1	Základní informace o společnosti	34
4.1.1	Hlavní předmět činnosti společnosti dle obchodního rejstříku:	34
4.1.2	Organizační struktura:	34
4.1.3	Další informace o společnosti	35
4.1.4	Významné realizované zakázky	36
4.2	Strategická analýza společnosti.....	37
4.2.1	Analýza obecného okolí společnosti.....	37

4.2.2	Analýza oborového okolí společnosti	42
4.2.3	SWOT analýza	45
4.3	Finanční analýza společnosti.....	50
4.4	Analýza absolutních ukazatelů.....	50
4.4.1	Horizontální analýza aktiv	50
4.4.2	Horizontální analýza pasiv	51
4.4.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	52
4.4.4	Vertikální analýza aktiv	55
4.4.5	Vertikální analýza pasiv	56
4.4.6	Vertikální analýza zisku a ztrát	57
4.4.7	Shrnutí analýzy absolutních ukazatelů.....	58
4.5	Analýza rozdílových ukazatelů	58
4.5.1	Shrnutí analýzy rozdílových ukazatelů	59
4.6	Analýza poměrových ukazatelů	60
4.6.1	Ukazatele rentability	60
4.6.2	Ukazatele likvidity	63
4.6.3	Ukazatele aktivity.....	66
4.6.4	Ukazatele zadluženosti.....	69
4.6.5	Shrnutí analýzy poměrových ukazatelů	70
4.7	Pravidla financování a kapitálová struktura podniku	71
4.7.1	Zlaté bilanční pravidlo	71
4.7.2	Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik.....	73
4.7.3	Zlaté pari pravidlo	73
4.7.4	Zlaté růstové pravidlo	74
4.7.5	Shrnutí pravidel financování	74
4.8	Bonitní a bankrotní modely.....	75
4.8.1	Index bonity	75
4.8.2	Altmanova analýza.....	75

4.8.3	Index IN05	76
4.8.4	Tafflerův index.....	77
4.8.5	Shrnutí bonitních a bankrotních modelů	77
5	Vlastní návrhy a opatření na zlepšení ekonomické situace analyzovaného podniku	78
5.1	Získávání nových zakázek	78
5.2	Využití státních dotačních programů	82
5.3	Podpora zaměstnanců.....	82
5.4	Řízení aktiv	83
5.5	Pronájem nevyužívaných skladovacích prostor	84
5.6	Zaměření se na zákazníka	86
6	Závěr	89
7	Seznam použitých zdrojů	91
8	Seznam použitých zkratk.....	94
9	Seznam tabulek	95
10	Seznam grafů.....	96
11	Seznam příloh	97
12	Přílohy	98

1 Úvod

V současnosti, kdy hospodaření většiny firem u nás i v zahraničí ovlivňuje hospodářská krize, je hodnocení finanční situace podniků více než aktuální a jeho význam stále roste. Mnoho společností se kvůli hospodářské krizi dostalo do obtížné finanční situace, některé z nich pak tento nerovný boj s nepříznivými ekonomickými podmínkami prohrávají a krachují. Aby takovému konci předešly, měly by se co nejdříve začít touto vážnou situací zabývat a řešit ji. Sledování a znalost finanční situace vlastního podniku je proto velmi důležitá. Kromě samotných majitelů, kteří mají zájem o dlouhodobé a perspektivní udržení podniku na trhu, sledují hospodaření podniků pečlivě i investoři, banky, věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci a další uživatelé.

Aby byl podnik úspěšný, je třeba včas stanovit a dále ovlivňovat faktory, které vedou k prosperitě podniku, znát příčiny neúspěchu a vědět, jakým směrem se vydat, aby byl podnik ještě lepší. Hodnocení ekonomické situace podniku se nejčastěji provádí prostřednictvím finanční analýzy.

Finanční analýza by měla podniku poskytnout kompletní a důvěryhodné zhodnocení finanční situace podniku, bez něhož lze jen těžko zajistit úspěšnost podniku. Finanční analýza tak neslouží jenom k hodnocení minulé a současné situace podniku, ale především k vytvoření představy o jeho budoucím vývoji. Informace získané z finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování jeho managementu. Finanční analýza umožňuje nejen posouzení stávající finanční situace podniku a její vývoj, ale i odhalovat příčiny daného vývoje podniku hlubším zkoumáním vztahů mezi finančními ukazateli a informacemi.

Mnoho, především technicky zaměřených, manažerů se využití finanční analýzy spíše obává především z důvodu nejistoty, jak právě jejich společnost a vlastně i jejich práce v hodnocení dopadne. Mnoho manažerů má ke zjištěným údajům nedůvěru. Často také proto, že firma funguje dobře, vytváří zisk, má dost finančních prostředků, a tak není třeba žádné finanční analýzy zpracovávat. Opak je však pravdou. Dobrý manažer by měl neustále analyzovat situaci firmy a to i v těch nejziskovějších obdobích. Kromě toho finanční analýzy jsou základem při hodnocení firmy bankami v případě žádosti o poskytnutí úvěru. Navíc součástí žádostí o poskytnutí dotací ze strukturálních fondů EU jsou i finanční výkazy, které jsou následně vyhodnocovány především pomocí ukazatelů finanční analýzy. Manažer, který sleduje finanční

situaci podniku pomocí finanční analýzy, bude mít v tomto případě jasnou výhodu a možnost pozitivně ovlivnit vývoj společnosti v rámci dotačních programů.

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením finanční situace konkrétní stavební společnosti.

Právě stavebnictví zažívá v posledních letech rekordní počet bankrotů. Z aktuální analýzy společnosti CCB – Czech Credit Bureau vyplývá, že právě ve stavebnictví se ze všech obchodních společností meziročně nejrychleji zvýšil počet bankrotů (cca o 17 %). V roce 2011 zkrachovalo 196 stavebních společností, za prvních 10 měsíců roku 2012 zbankrotovalo již 229 stavebních společností. Za dlouhodobým propadem stavebnictví je dle analýzy hlavně snižování veřejných investic, na nichž jsou stavební společnosti v podstatě závislé. Stavební výroba kvůli propadu veřejných zakázek klesá již čtvrtým rokem (naopak od roku 2004 do roku 2008 v podstatě nepřetržitě rostla). Navíc začaly šetřit i domácnosti a klesla bytová výstavba. To vše se ve vývoji společností ve stavebnictví nezbytně odrazilo. Na pokles výroby má dopad i hospodářská krize, která snížila objem nových zakázek a nejvíce oslabila veřejné dopravní investice. Rovněž došlo k poklesu zásoby práce ve veřejném sektoru (byla prakticky zamezena příprava velkých infrastrukturních staveb) a není zajištěno financování akcí spolufinancovaných EU. Krize ve stavebnictví má fatální důsledky nejenom na tento obor, ale i na oslabení celé ekonomiky, která je s ním provázána.

2 Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je provést zhodnocení celkové finanční situace konkrétní společnosti, včetně návrhu takových opatření, která povedou ke zlepšení celkové finanční situace podniku, který se v současnosti potýká s finančními problémy. Hodnocenou společností je společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o., jenž působí na stavebním trhu již více než 20 let.

V první části diplomové práce budou uvedeny poznatky, které získám studiem literatury zabývající se problematikou hodnocení finanční situace společností, především prostřednictvím finanční analýzy a strategické analýzy podniku. Součástí této části práce budou mimo jiné i základní informace o finanční analýze, jejích uživatelích, zdrojích a metodách hodnocení finančního zdraví podniku, jakožto poznatky a informace o strategické analýze podniku. Současně se pokusím vybrat vhodné bankrotní a bonitní modely, pomocí nichž získám informaci o tom, zda společnosti v budoucnosti hrozí bankrot. V návaznosti na uvedené teoretické poznatky budou tyto znalosti aplikovány v praktické části práce, v níž se budu zabývat hodnocením finanční situace vybrané společnosti prostřednictvím finanční analýzy a za pomoci strategické analýzy podniku. Součástí této diplomové práce je pak i návrh vlastních opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající finanční situace podniku. Hodnocení finanční situace podniku bude provedeno z dostupných (veřejně přístupných) účetních výkazů společnosti za posledních pět let.

3 Teoretická východiska práce

Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, znalost finanční situace podniku je nezbytná pro vedení a řízení samotné společnosti, neboť při neustále měnícím se ekonomickém prostředí se bez ní společnost, chce-li být úspěšná, neobejde. K hodnocení finanční situace podniku lze využívat různé metody a modely. V této diplomové práci se budu zabývat hodnocením finanční situace podniku za využití strategické a finanční analýzy společnosti.

3.1 Strategická analýza společnosti

Ke komplexnímu hodnocení společnosti je třeba využívat i strategickou analýzu, která nám pomáhá najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza představuje komplexní přístup zachycující podstatné faktory ovlivňující činnost společnosti. Její význam roste se zvyšující se nestabilitou a složitostí prostředí. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, jenž mohou mít vliv na konečnou strategii podniku. *„Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnosti podniku.“* (Sedláčková, Buchta a kol., 2006, str. 8-10)

Strategická analýza zahrnuje analýzu obecného (vnějšího) a oborového (vnitřního) okolí. K analýze obecného okolí se nejčastěji využívá tzv. SLEPTE analýza (uvádí se také SLEPT, PEST, PESTE nebo PESTEL analýza). K analýze oborového okolí lze využít Porterův model pěti sil. Vzájemné propojení obecného a oborového okolí, jakožto i interních faktorů společnosti pak umožňuje SWOT analýzu. (Jakubíková, 2008, str. 79)

3.1.1 Analýza obecného okolí

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik na trhu nepůsobí izolovaně od ostatních subjektů ani od svého okolí, je třeba provést analýzu prostředí společnosti, které na podnik působí, a to jak kladně, tak i záporně. Obecné okolí podniku, označované též jako makro-prostředí, není společnost většinou schopna sama jakkoliv ovlivnit. Cílem analýzy obecného okolí není identifikovat a popsat veškeré faktory, které ovlivňují vývoj podnikatelského prostředí, ale především vybrat ty, které mají nebo by mohly mít vliv přímo na analyzovaný podnik.

Základním úkolem této analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi (Sedláčková, Buchta a kol., 2006, str. 16)

3.1.1.1 SLEPTE analýza

Jak již bylo uvedeno výše, k analýze obecného okolí se nejčastěji používá SLEPTE analýza (často se používá i jiné označení, a to podle počátečních písmen zkoumaných faktorů). Cílem analýzy obecného okolí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Označení SLEPTE zahrnuje následující faktory (Blažková, 2007, str. 53-56):

- sociální (demografické faktory, rozdělení příjmů, pracovní mobilita, vzdělání, změna životního stylu),
- legislativní (legislativa regulující podnikání či určující zdanění),
- ekonomické (ekonomický růst, HDP, monetární politika, vládní výdaje),
- politické (vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení, předpisy Evropské unie),
- technicko-technologické (vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií),
- ekologické (předpisy pro ochranu životního prostředí, spotřeba energie, náklady na energie).

3.1.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí podniku nebo také analýza mikroprostředí představuje charakteristiku trhu (odvětví), na němž firma působí. Oborové okolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může ovlivnit. Jakubíková (2008, str. 83-84) uvádí, že: „*Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.*“

3.1.2.1 Porterův model pěti sil

Pro analýzu mikroprostředí podniku jsem v následujícím textu využila Porterův model pěti sil, který přehledně zachycuje pět konkurenčních faktorů, které ovlivňují činnost podniku (např. Kotler, 2001, str. 148):

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Jednotlivé faktory Porterova modelu pěti sil budou uvedeny na konkrétní společnosti v praktické části této práce.

3.1.3 SWOT analýza

SWOT analýzu lze využít k sumarizaci závěrů strategické analýzy, neboť jednotlivé závěry třídí na interní slabiny a silné stránky, externí hrozby a příležitosti. (Hanzelková a kol., 2009, str. 139)

Dle Jakubíkové (2008, str. 103) je cílem SWOT analýzy identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza představuje analýzu příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak mikroprostředí, tak i makroprostředí, a analýzu silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí firmy.

Název SWOT analýzy je odvozen z prvních písmen anglických názvů posuzovaných skutečností, a to:

- **Silné stránky** (Strengths), představují skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i samotné společnosti. Jsou to interní faktory, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá a jedná se tedy o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** (Weaknesses), představují ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
- **Příležitosti** (Opportunities), představují skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci, ale vždy je třeba myslet na to, že chce-li podnik příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat.
- **Hrozby** (Threats), představují nepříznivé situace, události a trendy, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. Podnik musí na hrozby reagovat rychle odpovídajícím způsobem, aby je odstranil nebo alespoň eliminoval. (Blažková, 2007, str. 155)

3.2 Finanční analýza společnosti

Existuje celá řada způsobů jak definovat pojem finanční analýza, např. dle Sedláčka (2011, str. 3) je finanční analýza *„nástrojem diagnózy ekonomických systémů, která umožňuje nejen odhalovat působení ekonomických i neekonomických faktorů, ale i odhalovat jejich budoucí vývoj“* současně je pojmána jako *„metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná účetní data řídí, agregují, poměrují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj“*.

Podle Růčkové (2008, str. 9) finanční analýza představuje *„systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech“* a finanční analýzy *„v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“*.

Scholleová (2012, str. 161) uvádí, že finanční analýza by měla být prováděna průběžně a důkladně vyhodnocována alespoň jednou ročně. Scholleová definuje finanční analýzu následovně: *„finanční analýza je soubor činností, jejímž cílem je zajistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku“*.

Dle Vochozky (2011, str. 12) je finanční analýza *„formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Její tvorba spadá do kompetencí finančního manažera a také vrcholového vedení podniku. Je prováděna především před investičním či finančním rozhodováním v podniku. Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování. Zároveň se zabývá i dalším vývojem podniku a jeho budoucími kroky. Porovnáním jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos finanční analýzy“*

Dle mého názoru pojem finanční analýzy nejlépe definuje Knápková a kol. (2012, str. 17), kteří jednotlivé výše uvedené definice shrnují takto: *„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky..., je nedílnou součástí finančního řízení protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel...“* a *“výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace pro budoucnost podniku“*.

Informace získané pomocí finanční analýzy tak umožňují dospět k určitým závěrům o hospodaření a finanční situaci podniku a představují podklad pro rozhodování jeho managementu o dalším budoucím vývoji podniku.

Cílem finanční analýzy podniku je dle Kovanice a Kovanicové (1995):

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Historie finanční analýzy se pravděpodobně datuje již od vzniku peněz a dle dostupných pramenů se tento výraz spojený zatím pouze s teoretickými znalostmi začal používat ve Spojených státech amerických. V České republice lze za počátek finanční analýzy označit počátek 20. století, kdy se v literatuře poprvé objevuje pojem bilanční analýza, až po druhé světové válce se začal používat pojem finanční analýza (Růčková, 2008, str. 10).

Hlavním smyslem finanční analýzy je tak hodnocení vývoje společnosti v minulosti až po současnost. Zároveň také vedení společnosti získává lepší představu o fungování samotného podniku, dle zjištěných výsledků může začít lépe využívat své zdroje, ponaučit se z chyb, má větší možnosti a lepší představu o finanční situaci svého podniku a může tak lépe plánovat jeho vývoj do budoucnosti. Pomocí finanční analýzy mohou být hodnoceny jednotlivé kroky společnosti v minulých letech. Pro vedení společnosti jsou tyto zjištěné výsledky důležité pro plánování například dalších investičních výdajů, nebo při uvažování o čerpání bankovních úvěrů apod.

3.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Uživateli finanční analýzy jsou v podstatě všichni tzv. *stakeholders*, tj. osoby, které jsou nějakým způsobem zainteresovány na činnosti podniku (vlastníci, investoři, banky a jiní věřitelé, stát a orgány státní správy, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, manažeři, zaměstnanci...).

Například Vochozka (2011, str. 12, 13) rozděluje uživatele finanční analýzy na externí a interní, mezi externí uživatele lze zařadit:

- stát a jeho orgány, které kontrolují správné vykazování daní, dodržování právních předpisů a informace o podnicích využívají pro různé statistické průzkumy,
- investoři, které zajímají především informace pro rozhodování o potenciálních investicích, sledují například míru rizika a výnosu spojených s vloženým kapitálem, je pro ně rovněž důležitá informace o tom, jak podnik nakládá s finančními prostředky, které do podniku vložili,
- banky a jiní věřitelé, kteří využívají informací z finanční analýzy proto, aby získali představu o finanční situaci budoucího dlužníka, v první fázi se na základě získaných informací rozhodují, zda úvěr společnosti poskytnou, případně v jaké výši,
- obchodní partneři, kteří sledují především solventnost společnosti a to, zda lze i z dlouhodobého hlediska předpokládat stabilitu obchodních vztahů,
- konkurenti, kteří sledují dostupné informace pro porovnání s vlastními ukazateli.

Mezi interní uživatele finanční analýzy patří:

- manažeři, kteří znalost finanční situace podniku potřebují k vlastnímu operativnímu, strategickému a finančnímu řízení podniku,
- zaměstnanci, kteří mají přirozený zájem na dlouhodobém fungování podniku s jistotou stálého zaměstnání a stabilním mzdovým ohodnocením,
- odboráři, jež informace z finanční analýzy využívají k formování svých požadavků týkajících se zaměstnanecké politiky.

3.2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

K úspěšnému zpracování finanční analýzy podniku potřebujeme získat finanční data. Hlavním zdrojem je účetní závěrka (řádná, mimořádná nebo mezitímní) a v případě, že účetní jednotka podléhá auditu (dle § 21 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví), tak i výroční zpráva společnosti, která bývá důležitým zdrojem informací, které z účetní závěrky nelze vyčíst. Účetnictví informuje o hospodaření podniku, poskytuje údaje o majetku a dlužích podniku, o vloženém a vytvořeném kapitálu, o výnosech a nákladech, o dosaženém výsledku hospodaření. Z účetních výkazů lze odvozovat vývoj finanční pozice podniku v budoucnosti.

Účetní závěrka, ze které získáváme potřebná data pro zpracování finanční analýzy, je tvořena:

- rozvahou,
- výkazem zisku a ztráty,

- výkazem cash flow (tj. přehledem o peněžních tocích),
- přílohou k účetní závěrce.

3.2.3 Základní metody finanční analýzy

Metody a postupy, které se ve finanční analýze využívají, se v průběhu let natolik standardizovaly, že je lze v současnosti označit za tradiční a v praxi oblíbené především pro svoji jednoduchost. Finanční analýza je primárně určena pro analýzu ekonomické výkonnosti ekonomického subjektu a disponuje celou řadou analytických metod.

Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

- a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu,
- b) kvantitativní, tzv. technickou analýzu.

Sedláček (2011, str. 7-10) uvádí, že fundamentální analýza je založena na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech. Východiskem fundamentální analýzy je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Metodou analýzy je komparativní analýza založená převážně na verbálním hodnocení. Patří sem například SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, BCG matice nebo metoda Balanced Scorecard. Obsahem analýzy je posouzení a hodnocení vlivu makroekonomického prostředí, mikroekonomického prostředí, fáze života podniku, atd. Fundamentální analýza tak vytváří základní rámec pro technickou finanční analýzu. Kvantitativní analýza pak používá především matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků.

Metod finanční analýzy je celá řada. Ve své diplomové práci uvádím pouze ty, kterými se poté budu zabývat i v praktické části této práce. Výběr těchto jednotlivých ukazatelů byl ovlivněn především tím, že sledovaná společnost nezveřejnila ve Sbírce listin dostupné z webových stránek www.justice.cz vedle rozvahy a výkazu zisku a ztrát, také výkazy cash-flow, s jejichž údaji některé metody finanční analýzy pracují.

V následujících kapitolách budou s ohledem na výše uvedené zpracovány následující základní metody finanční analýzy:

- analýza absolutních ukazatelů
 - a. horizontální analýza

- b. vertikální analýza
- analýza rozdílových ukazatelů
 - a. čistý pracovní kapitál
 - b. čisté pohotové prostředky
- analýza poměrových ukazatelů
 - a. analýza ukazatelů rentability
 - b. analýza ukazatelů aktivity
 - c. analýza ukazatelů zadluženosti
 - d. analýza ukazatelů likvidity

3.2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza přejímá data, která jsou nejčastěji získávána z účetních výkazů, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, případně z výročních zpráv společnosti. Tato analýza se běžně používá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku, je nejčastěji používanou metodou při vypracování zpráv o hospodářské situaci podniku a o jeho minulém i budoucím vývoji. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se zjišťují také jejich procentní změny. *„Změny jednotlivých položek se sledují po řádcích, horizontálně, proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat“.* (Sedláček, 2011, s. 13-15)

Při vertikální analýze se posuzuje struktura aktiv a pasiv podniku, z nichž je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny. *„Při procentním vyjádření jednotlivých komponent se postupuje v jednotlivých letech odshora dolů, proto se tato analýza označuje jako vertikální“.* (Sedláček, 2011, s. 17-30)

3.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží (např. dle Knápkové a kol., 2012, str. 83) k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu.

K nejznámějším a nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP).

Čistý pracovní kapitál neboli také provozní kapitál je ukazatel vycházející z údajů účetního výkazu rozvaha. Význam tohoto ukazatele je spjat s krátkodobým financováním podniku a zajištěním plynulosti hospodářské činnosti, neboť nás informuje o platební schopnosti podniku. Je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji (tj. krátkodobými závazky). Má-li být podnik dostatečně likvidní a schopen hradit své závazky, musí mít potřebnou výši volného kapitálu, tedy výše krátkodobých likvidních aktiv musí být vyšší než krátkodobé cizí zdroje. Čím vyšší je ukazatel čistého pracovního kapitálu, tím je větší schopnost hradit závazky podniku. Likvidnost aktiv znamená schopnost přeměnit příslušná aktiva na finanční prostředky.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky (v případě, že mezi finanční prostředky zahrneme pouze peníze v pokladně a na bankovních účtech, jde o nejvyšší stupeň likvidity, obvykle lze mezi finanční prostředky zahrnout také krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, neboť jsou rychle přeměnitelné na peníze). Tento ukazatel tedy vyjadřuje vztah okamžitého stavu peněz a závazků, které by měly být v daném okamžiku splaceny a představuje tak nejvyšší stupeň likvidity podniku:

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

3.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří k základním a nejčastějším nástrojům finanční analýzy, neboť vychází výhradně ze základních účetních výkazů a často umožňuje srovnání určitého podniku s jinými, např. konkurenčními podniky nebo s odvětvovým průměrem. Vždy je však třeba pohlížet také na to, na jakém typu trhu daný podnik působí. Poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů a vždy je třeba klást důraz na to, aby byl podnik zároveň dostatečně rentabilní, likvidní, přiměřeně zadlužený a celkově byl schopen fungovat a obstát na trhu i v následujících letech. Vzhledem ke skutečnosti, že je možné konstruovat celou řadu dalších poměrových ukazatelů, jsou v následující části textu uvedeny pouze ty nejpoužívanější.

3.2.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) vyjadřují poměr mezi hospodářským výsledkem dosaženým podnikáním k určitému zdroji podniku, jehož bylo užito k jeho dosažení. Tyto ukazatele se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti

podniku, intenzity využívání majetku podniku, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku a proto patří k těm nejsledovanějším.

Rentabilita podniku přináší základní obraz o efektivitě podnikání. Ukazatele rentability poměřují dosažený zisk ke zkoumané hodnotě a snaží se odhalit, jaký zisk zkoumaná veličina vytváří. Mezi nejznámější a nejpoužívanější ukazatele rentability patří zejména: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

Rentabilita celkových aktiv (ROA - Return on Assets)

Ukazatel ROA poměřuje různé formy zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. V případě, že je do čitatele dosazen EBIT, který odpovídá zisku před odečtením nákladových úroků a daní (provozní zisk), ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků (Sedláček, 2011, str. 57)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Míra rentability tržeb vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách a v podstatě tak uvádí, kolik korun zisku připadne na celkové tržby. V čitateli bývá nejčastěji uváděn zisk po zdanění - EAT (například při cenové kalkulaci), ale v následujícím textu uvádím EBIT, neboť právě použití EBIT namísto EAT umožňuje srovnání různých podniků.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a tržeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return of Capital Employed)

Ukazatel ROCE je též označován jako výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Vyjadřuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investovaného kapitálu a to z dlouhodobého hlediska. Krátkodobá pasiva jsou v tomto případě vyloučena z výpočtu ukazatele a to proto, že není očekáván výraznější vliv na rentabilitu z těchto krátkodobých zdrojů. Krátkodobá pasiva nebývají považována za kapitál, protože nejsou získávána na kapitálovém, ale na peněžním trhu, či vznikají z obchodních vztahů. (Vochozka, 2011, str. 22)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Dle Sedláčka (2011, str. 57) je míra výnosnosti vlastního kapitálu „ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika“. Pro investora dané společnosti je důležité, aby byl ukazatel ROE vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. V opačném případě se investor bude snažit investovat svůj kapitál jinde výnosnějším způsobem, což pro podnik může z dlouhodobého hlediska znamenat zánik. V čitateli se obvykle uvádí EAT neboli čistý zisk po zdanění. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,12 – 0,15. Hodnoty vyšší než 0,15 lze považovat za velmi dobré.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3.2.6.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou používány především pro řízení aktiv podniku, neboť hodnotí, jak efektivně s nimi společnost hospodaří. Ukazatele aktivity informují, jak společnost využívá jednotlivé majetkové části a představují jeden ze tří základních činitelů efektivnosti, mající zásadní vliv na ukazatel ROA a ROE. Značí, kolik aktiv podnik potřeboval pro dosažení svých tržeb a lze je vyjádřit buď jako počet obrátů nebo jako dobu obratu. (Kislingerová, 2010, str. 107)

Sedláček (2011, str. 60-63) uvádí: „Má-li podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat“.

Prostřednictvím ukazatelů řízení aktiv tak lze posoudit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti přiměřená.

Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Obrat aktiv je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva společnosti obrátí za jeden rok. Vedle obratu celkových aktiv lze měřit obrat pouze stálých aktiv, výpočet se liší v tom, že ve jmenovateli je namísto celkových

aktiv uveden pouze dlouhodobý majetek. Obrat celkových aktiv by měl mít hodnotu alespoň 1, avšak pro lepší vyhodnocení je třeba využívat především odvětvové srovnání.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Ukazatel obratu zásob je ukazatelem intenzity využití zásob a udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku uskladněna a zase prodána. Ukazatel obratu zásob je opět třeba srovnat s oborovým průměrem, neboť každá společnost podnikající v různých oborech má jiné složení a hodnotu zásob.

„Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivěji, tj. je vyšší, znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování“.
(Sedláček, 2011, str. 62)

Přebytečné zásoby zvyšují náklady na skladování. Jsou v nich uloženy finanční prostředky, které mohly být investovány jinak, neboť investice do zásob představují nízký nebo dokonce nulový výnos.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich prodeje nebo spotřeby. V případě zásob hotových výrobků může být tento ukazatel rovněž i ukazatelem likvidity podniku, neboť udává počet dnů, za které se zásoba promění v hotovost nebo v pohledávku. Pokud se doba zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje, znamená to pro podnik dobrou situaci. Vždy je však třeba klást důraz na optimální vztah mezi velikostí zásob a dobou obratu zásob, tak aby byla zajištěna plynulá výroba a společnost byla schopná včas reagovat na poptávku (Kislingerová, 2010, str. 109).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)

Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dnů průměrně trvá, než společnost obdrží finanční prostředky od svých odběratelů na základě jim vystavených faktur. Vždy je třeba tento výsledek porovnat s počtem dnů, za který jsou faktury vystavovány. V případě, že bude doba splatnosti vyšší než průměrná splatnost faktur, znamená to, že odběratelé nehradí své závazky včas a je třeba podniknout kroky k urychlení inkasa pohledávek, protože v případě, že odběratel nehradí své závazky včas, znamená to, že mu poskytujeme neúročený, tj. bezplatný, úvěr na jeho podnikatelské aktivity. Samozřejmě je třeba sledovat i obor podnikání jednotlivých společností, neboť například ve stavebnictví je doba splatnosti faktur oproti jinému odvětví o poznání vyšší (tam, kde je běžná doba splatnosti pohledávek 14 dnů, je ve stavebnictví až kolem 90 dnů).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti závazků (Creditors Payment Period)

Doba splatnosti závazků udává počet dnů, po které zůstávají závazky podniku neuhrzeny, tedy počet dnů, po které podnik oddaluje úhradu svých závazků a využívá tak „bezplatného úvěru“. V případě, že je doba splatnosti pohledávek příliš vysoká a doba splatnosti pohledávek příliš nízká, znamená to, že tento rozdíl je společnost nucena financovat jiným způsobem. V některých literaturách (např. Kislingerová, Manažerské finance, 2010) jsou v čitateli uváděny pouze krátkodobé závazky. Vzhledem ke skutečnosti, že porovnávám veškeré pohledávky, tedy i pohledávky dlouhodobé, uvádím v čitateli veškeré závazky vůči dodavatelům, tedy krátkodobé i dlouhodobé.

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

3.2.6.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Vzhledem ke skutečnosti, že v současnosti se na podnikatelské činnosti mnoha společností podílí jak cizí, tak i vlastní kapitál, vyjadřuje ukazatel zadluženosti vztah mezi cizími a vlastními zdroji, které jsou použity k financování činnosti podniku a měří rozsah, v jakém je společnost financována z cizích zdrojů. Synek a kol. (2010, str. 357) mimo jiné uvádí, že: „*Financování pouze vlastním kapitálem je drahé, naopak financování pouze cizím kapitálem je rizikové*“. Obecně není růst zadluženosti pouze negativním jevem, neboť může přispět k vyšší rentabilitě podniku. Věřitelé společnosti preferují nižší ukazatel zadluženosti, neboť pro ně představuje nižší riziko. Vlastníci naopak hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje

výnosy. V případě, že dluhy podniku převažují jeho aktiva, lze takový podnik označit jako předlužený. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního stavu mezi vlastními a cizími zdroji, tedy optimální kapitálové struktury podniku.

Kislingerová (2010, str. 110) dále uvádí: „*Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Nižší cena, náklady na kapitál věřitelů, je dána tzv. daňovým štítem, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů*“.

Níže uvedené ukazatelé, které se obecně používají k určení zadluženosti firmy, určují, v jakém rozsahu jsou aktiva společnosti financována z cizích zdrojů, přičemž nelze jednoznačně říci, jaká je optimální struktura cizích a vlastních zdrojů, neboť opět platí, že je třeba brát v potaz, v jakém oboru firma podniká. Většinou platí, že společnosti podnikající ve stavebnictví financují své aktivity z cizích zdrojů, zatímco průmyslové podniky využívají spíše vlastních prostředků. Současně také stavební společnosti využívají dlouhodobější cizí zdroje, zatímco obchodní společnosti kladou vyšší důraz na krátkodobé zdroje financování.

Koeficient samofinancování (Equity Ratio)

Koeficient samofinancování neboli také kvóta vlastního kapitálu vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována z prostředků vlastníků. Je v podstatě doplněním níže uvedené celkové zadluženosti, neboť součet těchto dvou ukazatelů je 1. Věřiteli je preferován nižší koeficient samofinancování, nežli celková zadluženost.

„*Tento ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace, nicméně opět je důležitá jeho návaznost na ukazatele rentability*“.
(Růčková, Roubíčková, 2012, str. 128)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Celková zadluženost (Debt Ratio)

Ukazatel celkové zadluženosti podniku bývá také označován jako ukazatel věřitelského rizika, neboť věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vypočte se jako podíl cizích zdrojů

k celkovým aktivům a obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je tato situace pro věřitele rizikovější.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Úrokové krytí (*Interest Coverage*)

Ukazatel úrokového krytí nás informuje o tom, kolikrát zisk společnosti převyšuje placené úroky. V případě, že je ukazatel úrokového krytí roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Ukazatel by měl být větší než 3. Autorky Růčková a Roubíčková (2012, str. 129) uvádějí, že ukazatel úrokového krytí by měl mít hodnotu 3 i více: „Tyto hodnoty jsou doporučovány proto, že je potřeba myslet na fakt, že po zaplacení úroků z dluhového financování by měl zůstat ještě dostatečný efekt pro akcionáře“. Neschopnost hradit úroky může být mimo jiné i znakem blížícího se úpadku a obecně platí, že čím více závazků společnost má, tím více musí myslet na to, jak tyto závazky v budoucnu uhradí, a mít tedy dostatečné množství prostředků k jejich úhradě.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

3.2.6.4 Analýza likvidity

Likvidita je důležitým ukazatelem pro dlouhodobé fungování podniku, bohužel však čím více je likvidní podnik, tím horší rentabilitu lze očekávat. Likvidita úzce souvisí se solventností podniku, neboť podnik musí mít k dispozici takovou část majetku, aby mohly být včas uhrazeny okamžitě splatné závazky, tedy podmínkou solventnosti je likvidita. Vochozka (2011, str. 26) uvádí: „K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Tyto prostředky na sebe váží kapitál, a tudíž musí být profinancovány, a to i s náklady, které jsou s financováním spojeny“.

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své splatné závazky a mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna hradit své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. Likvidnost označuje míru obtížnosti transformace majetku podniku do hotovostní (peněžní) formy. Nejlikvidnější formou oběžného majetku podniku je krátkodobý finanční majetek (peníze na bankovních účtech a na pokladně), dále pohledávky a nakonec zásoby.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity, který bývá označován též jako ukazatel likvidity pracovního kapitálu, vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Firma se špatnou

strukturou oběžných aktiv (nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků) se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Tento ukazatel v čitateli zahrnuje veškerá oběžná aktiva, tedy i zásoby, které představují nejméně likvidní krátkodobý majetek, jeho hodnota je oproti ostatním ukazatelům likvidity nejvyšší a pro dostatečnou solventnost podniku by měla být vyšší než 1,5 a nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity oproti předchozímu ukazateli běžné likvidity vypouští z oběžných aktiv svoji nejméně likvidní část, tedy zásoby, což lépe vystihuje okamžitou schopnost úhrady krátkodobých závazků. V případě, že je ukazatel pohotové likvidity oproti běžné likviditě výrazně nižší, znamená to, že má podnik příliš vysoké zásoby. Pro zachování likvidity podniku by se měl ukazatel pohotové likvidity pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá nebo také hotovostní likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity, neboť vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky v daný okamžik. V čitateli jsou uvedeny pouze peněžní prostředky, tedy peníze na pokladně a na bankovních účtech a ve jmenovateli by měli být uvedeny aktuálně splatné závazky. Ve většině literárních zdrojů jsou však uváděny krátkodobé závazky obecně, neboť externí zpracovatel finanční analýzy nemá většinou dostatek informací pro její zpracování. Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity se pohybuje okolo 0,2.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3.3 Bonitní a bankrotní modely

V následující části textu uvádím vybrané¹ bonitní a bankrotní modely, které by měly diagnostikovat finanční a ekonomickou situaci podniku pomocí jediného čísla. Bonitní a bankrotní modely jsou důležitým ukazatelem především pro bankovní sektor, neboť než banka podniku schválí úvěr, hodnotí jeho bonitu a tím i rizika, která ponese v případě, že bankovní úvěr podniku skutečně poskytne. Rozdíl mezi bankovními a bonitními modely je minimální, protože oba modely hodnotí finanční situaci společnosti a mají informovat uživatele o tom, zda je firma ohrožena bankrotem. Liší se pouze tím, k jakému účelu byly vytvořeny.

„Oba modely vychází ze skutečnosti, že každá společnost, která je ohrožena bankrotem, má příznaky, které jsou pro bankrot typické, tedy problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou vloženého kapitálu“. (Růčková, Roubíčková, 2012, str. 113)

Jak jsem již uvedla výše, bonitních a bankrotních modelů existuje celá řada, k těm nejrozšířenějším modelům patří zejména:

- Index bonity
- Altmanova analýza (Z-score)
- Indexy IN
- Taflerův bankrotní model
- Kralickův rychlý test
- Tamariho model

3.3.1 Index bonity

Index bonity je základním bonitním modelem, který je využíván především ve středoevropských zemích. K výpočtu tohoto indexu je třeba znát hodnoty následujících ukazatelů, ke kterým jsou přiřazeny váhy dle jejich důležitosti:

- PCF - potenciální cash flow (součet čistého zisku a odpisů)
- cizí zdroje (cizí kapitál),
- aktiva, resp. pasiva,
- zisk,
- výnosy (resp. tržby),
- zásoby.

¹ tento výběr byl ovlivněn především skutečností, že velká část bonitních a bankrotních modelů používá ve svých vzorcích takové ukazatele, jenž lze vyčíslit pouze z výkazu o peněžních tocích, který analyzovaná společnost v obchodním rejstříku ve sledovaném období nezveřejnila

Index bonity

$$= 1,5 \times \frac{PCF}{\text{cizí zdroje}} + 0,8 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 10 \times \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 5 \times \frac{\text{zisk}}{\text{výnosy}} + 0,3 \times \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}} + 0,1 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

Záporné hodnoty indexu bonity naznačují, že podnik je ohrožený bankrotem, zatímco kladné výsledky označují bonitní podniky. (Vochozka, 2011, str. 78)

Podrobnější hodnocení ekonomické situace podniku je znázorněno v následující tabulce. V případě kladných hodnot indexu bonity jde o bonitní podnik, v případě záporných hodnot jde o podnik bankrotní.

Tab. 3.1: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí Indexu bonity

Výsledek:	Hodnocení:	Podnik:
IB ∈ (- ∞; -2)	Extrémně špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
IB ∈ <-2; -1)	Velmi špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
IB ∈ <-1; 0)	Špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
IB ∈ <0; 1)	Problematická ekonomická situace	Bonitní podnik
IB ∈ <1; 2)	Dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik
IB ∈ <2; 3)	Velmi dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik
IB ∈ <3; ∞)	Extrémně dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik

3.3.2 Altmanova analýza

Dalším modelem, pomocí něhož lze prostřednictvím jediného čísla vyhodnotit finanční situaci podniku, je Altmanova analýza. Altmanův model byl představen profesorem Altmanem v roce 1968 a jeho cílem je vyhodnotit, s jakou pravděpodobností (přibližně dva roky dopředu) se firma dostane do bankrotního stavu. Soubor ukazatelů využívá několika finančních ukazatelů vážených podle jejich relativního významu pro finance podniku. Výsledkem Altmanovy analýzy je tzv. „Z-skóre“. Literatura (např. Vochozka, 2011, str. 85 - 93) zmiňuje čtyři obdoby tohoto ukazatele, a to:

- variantu pro akciové společnosti s veřejně obchodovanými akciemi,
- variantu pro společnosti neobchodované na finančních trzích,

- variantu pro nevýrobní společnosti,
- variantu pro české společnosti

Výpočet všech čtyř variant Z-scóre je různý s ohledem na použité ukazatele a váhy, které jim jsou přiřazeny. Pro české společnosti je vhodné užití čtvrté varianty, která má následující tvar:

$$Z_{cz} = 3,3 \times \frac{EBIT}{aktiva} + 0,99 \times \frac{tržby}{aktiva} + 0,6 \times \frac{vlastní kapitál}{celkové závazky} + 1,4 \times \frac{nerozdělený zisk}{aktiva} + 6,56 \times \frac{\text{čistý prac.kapitál}}{aktiva} - 1 \times \frac{\text{závazky po splatnosti}}{\text{výnosy}}$$

V případě, že jsou výsledné hodnoty Z-scóre vyšší nebo rovny hodnotě 2,99 jde o bonitní podniky, v případě hodnot nižších než 1,8 jde o bankrotní podniky. Mezi těmito hodnotami se nachází tzv. šedá zóna, kdy nelze přesně určit, zda se jedná o bankrotní či bonitní podnik.

Tab. 3.2: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí Altmanovy analýzy

Výsledek:	Hodnocení:
$Z_{cz} \in <2,99; \infty)$	Bonitní podnik
$Z_{cz} \in (1,8; 2,99)$	Šedá zóna
$Z_{cz} \in (-\infty; 1,8>$	Bankrotní podnik

3.3.3 Index IN

První ze čtyř indexů Inky a Ivana Neumaierových, index IN95, vznikl v podmínkách České republiky v roce 1995, následoval index IN99 v roce 1999 a index IN01 z roku 2002, posledním z této skupiny je index IN05 z roku 2005. Výpočet různých variant indexu IN vyžaduje různá vstupní data. Jedná se o další z bankrotních modelů, který prostřednictvím jediného čísla hodnotí finanční zdraví společnosti. Index IN95 akcentuje hledisko věřitele, a proto je označován také jako věřitelský index, při odhadování finanční tísně podniku vykazuje více než 70% úspěšnost. Index IN99 je označován jako vlastnický index a index IN01 jako komplexní varianta. V současnosti nejpoužívanějším indexem je index IN05, který je označován jako modifikovaná komplexní varianta předchozího modelu IN01. (Vochozka, 2011, str. 93-100)

Výpočet indexu IN05 je následující:

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krát.cizí kapitál}}$$

Tab. 3.3: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí indexu IN05

Výsledek:	Hodnocení:
IN05 ∈ <1,6; ∞)	Bonitní podnik
IN05 ∈ (0,9; 1,6)	Šedá zóna
IN05 ∈ (-∞; 0,9>	Bankrotní podnik

Nespornou výhodou indexů IN je jejich tvorba v českých podmínkách, což předpokládá jejich vyšší vypovídací schopnost, protože používané ukazatele jsou v souladu s českými účetními standardy a na základě stejných účetních standardů jsou získány hodnoty těchto ukazatelů v jednotlivých podnicích.

3.3.4 Tafflerův index

Tafflerův bankrotní model vznikl v roce 1977 jako reakce na Altmanovu analýzu. Hodnotí podnik z hlediska jeho platební schopnosti a klade tak vyšší důraz na likviditu, avšak vůbec nevyužívá rentabilitu aktiv, která hraje ve většině předchozích modelů klíčovou roli. (Marinič, 2008, str. 92-93).

Ve srovnání s ostatními ukazateli využívá Tafflerův index pouze čtyř poměrových ukazatelů. V literatuře (např. Vochozka) jsou uváděny jeho dvě obměny, a to původní a modifikovaná varianta.

Vzorec původního Tafflerova indexu se od své modifikované podoby liší pouze posledním poměrovým ukazatelem, který má stejnou váhu, ale v čitateli je namísto tržeb uveden podíl krátkodobých závazků a finančního majetku a ve jmenovateli jsou namísto celkových aktiv uvedeny provozní náklady. Při vyhodnocení této původní Tafflerovy analýzy se oproti modifikované verzi vůbec nevyužívá šedá zóna, ale v případně kladných výsledků lze usuzovat na to, že podnik je bonitní, v opačném případě jde o podnik bankrotní.

Vzorec modifikovaného Tafflerova indexu má následující podobu:

$$T1 = 0,53 \times \frac{\text{zisk}}{\text{krátkodobé závazky}} + 0,13 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,18 \times \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva}} + 0,16 \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Změna poměrového ukazatele v modifikovaném vzorci Tafflerova indexu má za následek změnu hranic pro usuzování o bankrotním či bonitním podniku, rovněž přibyla i tzv. šedá zóna, kdy nelze určit, zda se jedná o bonitní či bankrotní podnik.

Tab. 3.4: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí modifikovaného Tafflerova indexu

Výsledek:	Hodnocení:
$T2 \in (0,3; \infty)$	Bonitní podnik
$T2 \in <0,2; 0,3>$	Šedá zóna
$T2 \in (-\infty; 0,2)$	Bankrotní podnik

4 Praktická část

Předmětem této kapitoly diplomové práce je hodnocení finanční situace společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. Ke zjištění finanční situace budou využity především metody finanční analýzy, které byly uvedeny v teoretické části této práce.

4.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti:	POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o.
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	26. 06. 1991
Sídlo:	Jihlava, Pávovská 913/12a, PSČ: 586 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	24,744.000,-- Kč

4.1.1 Hlavní předmět činnosti společnosti dle obchodního rejstříku:

- opravy silničních vozidel
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- zámečnictví, nástrojařství
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

4.1.2 Organizační struktura:

Společnost je rozdělena na tři hospodářská střediska:

- hlavní stavební výroba,
- doprava a mechanizace,
- vedení společnosti.

4.1.3 Další informace o společnosti

Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. vznikla v roce 1991 privatizací státního podniku Pozemní stavby Jihlava, který tehdy patřil k největším závodům Pozemních staveb Brno. Jedná se tedy o společnost s dlouholetou tradicí, která se pohybuje na celorepublikovém stavebním trhu.

Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. zabezpečuje stavby v oblasti pozemního a inženýrského stavitelství „na klíč“. Z toho zaměstnanci organizace zabezpečují práce HSV – hlavní stavební výroby (hrubá stavba objektů občanské, bytové a průmyslové výstavby, inženýrské sítě, objekty vodního hospodářství) a z prací PSV – pomocné (přidružené) stavební výroby pak drobné práce stavebního zámečnicka. Ostatní práce PSV a speciální práce (např. trhací práce, tlakové izolace apod.) zabezpečuje organizace u svých dodavatelů, kteří se osvědčili, jsou průběžně hodnoceni a pro konkrétní zakázky vybíráni.

Společnost má sídlo v ulici Pávovská v průmyslové zóně v severovýchodní části města Jihlava, kde má technické, obchodní, výrobní a správní zázemí. Sídlo zde má také středisko dopravy a mechanizace a vlastní ohýbárna na ocelové výztuže. Společnost disponuje vlastními dopravními prostředky, zvedacími prostředky, jeřáby a stroji pro zemní práce – mj. dozery, UNC stroji, bagry, nakladači, multikárami. V tomto středisku pracuje několik pracovníků, kteří kromě veškeré dopravní činnosti zajišťují práce těžké a lehké stavební mechanizace a provozují půjčovnu těchto strojů a mechanismů. Zde se také provádí opravy této mechanizace společně s opravami osobních a nákladních automobilů. Kromě toho středisko nabízí práce autojeřábem, řezání diamantovým nářadím, zámečnické, kovářské práce a kompletní služby pneuservisu. V roce 2011 bylo ve společnosti zaměstnáno 84 osob, z toho 21 technickohospodářských pracovníků a 4 řídící pracovníci. Společnost nemá žádná oddělená střediska. Hlavní činností společnosti je stavební výroba. Technická vybavení realizovaných staveb jsou zajišťována u smluvních dodavatelů.

Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r. o. vlastní 50 % obchodního podílu společnosti Jihlava Properties, s. r. o., tento obchodní podíl byl pořízen v roce 2008 a jeho pořizovací cena byla 8,035.095,-- Kč.

Společnost klade velký důraz na kvalitu prováděných prací. Důkazem toho je získání certifikátu systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Kromě kvality se společnost při své činnosti soustřeďuje také na neustálé zlepšování v oblasti ochrany životního prostředí (minimalizace a třídění odpadu, minimalizace spotřeb všech energií a materiálů s významnými dopady na

životní prostředí). Úspěšnost a systémovost v této oblasti dokazuje získání certifikátu environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005. Činnosti dle výše uvedených norem ISO jsou každoročně vyhodnocovány a politika společnosti v uvedených oblastech je každoročně aktualizována za účelem neustálého zlepšování.

V posledních letech však nebyly hospodářské výsledky společnosti příliš dobré. Tyto výsledky ovlivnil především nedostatek zakázek a některé další zakázky, na kterých společnost pracovala, byly prodělečné. Poměrně dobré výsledky měla společnost v roce 2011 pouze v oblasti dopravy a mechanizace (především z důvodu prodeje automobilů a pracovních strojů, jako jsou např. dozery, jeřáby, JCB, tatry, návěsy).

4.1.4 Významné realizované zakázky

Hlavní činností sledované společnosti je bytová výstavba, stavby občanské i technické vybavenosti, obchodní, kulturní, školské, zdravotnické stavby a zabývá se také výstavbou velkých průmyslových komplexů, především v regionu kraje Vysočina. Má velké zkušenosti s výstavbou objektů jak v technologii monolitické betonáže, tak v technologii montovaných skeletů a samozřejmě i v tradiční technologii zděné výstavby. Dále se věnuje výstavbě průmyslových hal s nosnou konstrukcí ocelovou i montovanou z betonových prvků.

Mezi nejvýznamnější stavby dokončené v posledních letech patří výstavba městského koupaliště „Vodní Ráj“ v Jihlavě, tréninkové hřiště FC Vysočina, revitalizace letního kina v Jihlavě, výrobní hala Bosch Diesel III v Pávově, 47 bytů na ulici Za Poštou v Jihlavě, 94 bytových jednotek na Rantířovské ulici v Jihlavě, rekonstrukce a přístavba gymnázia a zvláštní školy v Telči, 30 bytových jednotek v Dačicích, výrobní areál Häusermann elektronik v Antonínově Dole, Bosch Diesel I – na Humpolecké ulici v Jihlavě, výrobní hala Automotive Lighting, Bosch diesel II ve Starých Horách, nástavba administrativní budovy – Nábytek v Telči, nástavba Finančního úřadu v Jihlavě, několik hal pro Kostelecké uzeniny, rekonstrukce areálu Pleas v Havlíčkově Brodě, komplex Střediska územní záchranné služby v Jihlavě, včetně nového heliportu, nové pavilony Nemocnice Jihlava, nástavba České pojišťovny v Jihlavě, Penzion Rantířovská Jihlava a řada dalších staveb.

4.2 Strategická analýza společnosti

Strategická analýza by měla zlepšit představu o analyzované společnosti a jejím okolí, zjistit její slabé a silné stránky, ale rovněž i její budoucí vývoj, příležitosti a hrozby. V rámci strategické analýzy bude provedena analýza obecného i oborového okolí a SWOT analýza.

4.2.1 Analýza obecného okolí společnosti

Analýza obecného okolí podniku zahrnuje takové činitele, které mohou být pro podnik jak hrozbami, tak i příležitostmi. Nejen proto je velmi důležité toto makroprostředí firmy dobře poznat, orientovat se v něm a sledovat rozhodující faktory, které ovlivňují postavení i chování podniku. Podnik by měl proto tyto vnější činitele co nejlépe analyzovat a sledovat jejich vývojové trendy a ty dále využít pro rozvoj společnosti. Obecné okolí společnosti je nejčastěji analyzováno prostřednictvím SLEPTE analýzy.

4.2.1.1 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE je používána především k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti a je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou organizaci. Základním úkolem této analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují například životní úroveň obyvatelstva, kulturní a demografické prostředí a ovlivňují charakter nákupního a spotřebního chování. Sledováním sociálních faktorů lze přesněji určit, co bude nakupováno a kdo bude nebo může být našim zákazníkem.

Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. sídlí v Jihlavě a působí v podstatě na celé Vysočině, proto uvádím sociální faktory, vztahující se k Vysočině, které ovlivňují vývoj sledované společnosti. Počet obyvatel v Kraji Vysočina klesá, aktuálně (tj. k 30. 06. 2012) zde žije 511.659 osob, nepatrně vyšší zastoupení mají ženy (50,4 %), což je faktor, který může podnik zajímat, neboť ve stavebnictví pracují převážně muži. Míra nezaměstnanosti je v Kraji Vysočina ve sledovaných letech 2007 – 2011 vyšší než celorepublikový průměr (nejvyšší

nezaměstnanost byla v roce 2009 (10,25 % na Vysočině a 9,24 % v ČR) a v roce 2010 (10,73 % na Vysočině a 9,57 % v ČR).

Průměrná měsíční mzda v Kraji Vysočina byla (k 31. 12. 2011) ve výši 21.710,-- Kč a oproti předchozímu roku se zvýšila o 449,-- Kč. V rámci České republiky se tak Vysočina zařadila až na desáté místo za celorepublikovým průměrem 24.319,-- Kč. Současně také vzrostl počet příjemců starobního důchodu a výše vyplácených starobních důchodů, i přesto je na Vysočině druhý nejnižší vyplácený starobní důchod mezi čtrnácti kraji. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci působících ve stavebnictví se meziročně snížil o 5 %, průměrná nominální mzda těchto zaměstnanců však vzrostla o 3,4 %.

V následujících letech lze nejenom v Kraji Vysočina, ale v podstatě na celém území České republiky předpokládat zvyšující se nezaměstnanost, mírný růst měsíčních příjmů, stárnutí obyvatelstva a prodlužování ekonomické aktivity obyvatelstva. Věková struktura obyvatelstva však může do budoucna jistě působit nemalé problémy, poněvadž práce ve stavebnictví je fyzicky náročná a není příliš vhodná pro starší osoby. Poměrně vysoká nezaměstnanost umožňuje managementu podniku uplatňovat lepší vyjednávací pozici v rámci pracovněprávních vztahů. V Jihlavě se nachází střední stavební škola i střední stavební učiliště, je zde tedy potenciál nových pracovních sil. Bohužel o technické obory na všech stupních vzdělávací soustavy je dlouhodobě nedostatečný zájem. Na aktuální vývoj společnosti v současnosti nejvíce dopadá krize, která ovlivňuje ekonomický vývoj celé České republiky. Lze očekávat, že negativní důsledky hospodářské krize budou vývoj společnosti ovlivňovat i v následujících letech především z důvodu rostoucích cen, snižováním spotřeby domácností, zpomalováním hospodářského růstu a odlivem kapitálu. Pro stavebnictví obecně jsou tato očekávání velmi znepokojivá. Dalším ze sociálních faktorů, který přímo působí na hospodářský vývoj a tím i na vývoj stavebnictví je zvyšující se životní úroveň obyvatelstva, což má přímý vliv například na výstavbu nových a moderních bytových komplexů. Růst životní úrovně však není doprovázen zvyšujícími se úsporami, ale naopak úspory obyvatelstva klesají, což je způsobeno zvýšenou dynamikou spotřeby, kterou nekompenzují ani rostoucí příjmy. Spotřeba domácností je zajisté spojena i se zvyšováním zadluženosti domácností a zadlužené domácnosti stěží získají úvěr na pořízení nemovitosti. Pro stavební společnosti to samozřejmě znamená omezení produkce.

Hodnocení působení sociálních faktorů na odvětví stavebnictví je z důvodu jejich subjektivní podstaty značně komplikované. Nicméně výše uvedené skutečnosti naznačují, že jejich vliv nebude ani v blízké budoucnosti pozitivní a bude se spíše podílet na útlumu odvětví.

Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňující stavebnictví lze rozdělit do několika skupin. Do té první patří obecné právní normy vztahující se na všechny podnikatelské subjekty (např. obchodní zákoník, zákon o dani z příjmu, o dani z přidané hodnoty, o ochraně spotřebitele, o účetnictví, Zákoník práce atd.), druhá skupina zahrnuje právní normy ovlivňující činnost přímo stavebních společností (např. stavební zákon, resp. zákon o územním plánování a stavebním řádu, zákon o veřejných zakázkách). Dle průzkumu svazů podnikatelů ve stavebnictví ČR uvádí 70 % společností jako největší podnikatelský problém právě špatnou legislativu. Hlavním problémem v této oblasti pak je především nepřehlednost, časté změny daňových zákonů, obtížný odhad legislativních změn, nejednotný výklad zákonů dotčenými subjekty, vzájemná neprovázanost právních předpisů a obtížná vymahatelnost práva.

Pozitivní změnou pro všechny podnikatelské subjekty je jistě změna sazby daně z příjmů právnických osob, která byla ještě v roce 2003 ve výši 31 %, aktuálně od roku 2010 je ve výši 19 %, což společností sice zvyšuje zisk, avšak vzhledem k aktuálnímu hospodářskému výsledku sledované společnosti není pozitivní dopad této změny zákona nijak významný. Naopak negativně může stavebnictví ovlivňovat zvyšování daně z přidané hodnoty, která se od roku 2007 zvýšila z 19 % u základní sazby DPH a 5 % u snížené sazby DPH na 20 % základní sazby DPH a 14 % snížené sazby DPH. V roce 2013 se sazba DPH pravděpodobně zvýší ještě o jeden procentní bod, tedy na 21 % a 15 %. Tyto změny mají pro analyzovanou společnost podstatný význam, neboť bytová výstavba podléhá snížené sazbě DPH a podnik byl tak nucen zvýšit cenu svých produktů skokově o několik procent (toto zvýšení se týká pouze v případě výstavby budov neplátcům DPH a fyzickým osobám).

Zákon o veřejných zakázkách v dnešní podobě velmi komplikuje situaci zadavatelům stavebních prací a tím i firmám ve stavebním sektoru. Veřejní zadavatelé jsou totiž nuceni vybrat i takovou společnost, o jejíchž kvalitách nejsou příliš přesvědčení. Je proto nutné zjednodušit proces zadávání zakázek, snížit administrativní zátěž a zavést kritérium kvality jako hlavní hodnoticí hledisko (nikoliv pouze cenu).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jako jsou inflace, HDP, nezaměstnanost a celkový stav ekonomiky ovlivňují vývoj všech ekonomických subjektů. Jedním z oborů, které hospodářská krize zastihla nejvíce, je právě stavebnictví. I přes dopady krize na soukromé a hospodářské finance, zůstává

stavebnictví nadále jedním z nejvýznamnějších odvětví české ekonomiky, jenž výrazně ovlivňuje vývoj HDP (podíl stavebnictví na tvorbě HDP byl v roce 2010 ve výši 6,40 %). Vývoj HDP není v posledních letech nijak příznivý. V roce 2011 česká ekonomika meziročně vzrostla o 1,7 %, predikce pro rok 2012 je ve výši minus 0,9 %, s tím, že i nadále se očekává pokles stavební produkce.

V rámci sociálních faktorů jsem již uvedla, jak může nezaměstnanost ovlivnit vývoj společnosti. Pro společnost obecně tento vývoj znamená možnost snižování cen práce a větší výběr pracovní síly (bohužel však nelze ovlivnit, jak kvalitní tato pracovní síla bude). Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. zaměstnávala ještě v roce 2007 137 zaměstnanců, v roce 2011 už jen 84 a během roku 2012 byly propouštěni další zaměstnanci. Průměrná měsíční nominální mzda osob zaměstnaných ve stavebnictví je aktuálně ve výši 29.114,-- Kč. Průměrný výdělek zaměstnanců POZEMNÍCH STAVEB Jihlava, spol. s r.o. byl ve výši 21.483,-- Kč.

Politické faktory

Současná nestabilní politická situace, kdy dochází ke střídání pravicové a levicové vlády, dopadá negativně na všechny podnikatelské subjekty. Záporně jsou hodnocena úsporná opatření vlády, jejichž prostřednictvím má dojít ke zvyšování daní a snižování státních výdajů. Z pohledu růstu české ekonomiky, regionálního rozvoje a zaměstnanosti by stát měl podporovat investice, zejména prostřednictvím veřejných stavebních zakázek, jimiž může stimulovat domácí ekonomiku. Na sledované společnosti se negativně podepisuje nízká politická stabilita a chybějící závazné koncepce rozvoje veřejných investic, podpora soukromých investic, bydlení a stavebnictví.

Technické a technologické faktory

V současné době je společnost ovlivněna rychle se rozvíjejícími technologiemi a novými technologickými postupy. Požadavky zákazníků na kvalitu a moderní trendy se zvyšují. Společnosti musí sledovat aktuální vývoj i v této oblasti, aby zvýšily svojí konkurenceschopnost. Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. nakupuje především nové stroje, přístroje, zařízení a dopravní prostředky, které ulehčují a urychlují práci. Technologické změny a inovace, které se objevují na trhu, jsou důsledně sledovány, neboť jejich absence by mohla vést k tomu, že nebudou splněny včas a řádně požadavky zákazníků a společnost by se tak vyřadila z konkurenčního boje. Bohužel veškeré tyto novinky jsou poměrně finančně náročné a ne každá společnost si je může dovolit. Zvláště po vstupu České

republiky do Evropské unie se zvýšil význam vývoje a výzkumu v oblasti ochrany životního prostředí a efektivnímu využívání energií. Požadavky zákazníků na kvalitu a životnost používaných materiálů se zvyšují. Materiály by měly mít dle aktuálních požadavků větší pevnost, odolnost proti ohni, lepší tepelnou a zvukovou izolaci, nesmí být zdraví škodlivé či ohrožovat životní prostředí. Zákazníci se zajímají o úspory energií kvalitnějšími tepelnými izolacemi, společnosti proto sledují technologické inovace v oblasti snižování energetické náročnosti budov. Stavební materiály musí být dle aktuálních požadavků technicky dokonalé a současně musí splňovat i přísná ekologická kritéria.

Ekologické a přírodní faktory

Aktuálně se ve společnosti klade stále větší důraz na ekologii a dodržování různých ekologických norem, které se zpřísňují. Ve stavebnictví se používají materiály, které neohrožují životní prostředí a jsou snadno recyklovatelné a to včetně obalů. Společnost POZEMÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. se při své činnosti soustřeďuje na neustálé zlepšování v oblasti ochrany životního prostředí, zaměřuje se na minimalizaci odpadů, snižování spotřeby všech energií a materiálů, které mají významný dopad na životní prostředí. Úspěšnost společnosti v této oblasti jistě dokazuje i získání certifikátu environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005. Vlastnictvím tohoto certifikátu společnost projevuje zájem o dosažení svého dobrého environmentálního profilu řízením dopadů svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí v souladu se svou environmentální politikou a cíli. To vše se děje v kontextu zpřísňování environmentálních zákonů, rozvoje hospodářské politiky a jiných opatření, podporujících ochranu životního prostředí, a v kontextu vzrůstajícího zájmu o environmentální problematiku a udržitelný rozvoj.

Činnosti stavebních podniků výrazně ovlivňují i přírodní faktory, zvláště v případě, že stavební společnost působí na Vysočině, kde klimatické podmínky nejsou obzvláště pro tento obor příliš příznivé. Především zimy bývají na Vysočině tuhé s intenzivními sněhovými přeháňkami, které pro stavební společnosti znamenají zpomalení pracovních činností a zvyšování nákladů na zabezpečení staveb a materiálu. Mnoho stavebních společností má problém v zimním období zabezpečit práci pro všechny své zaměstnance, proto je třeba po celý rok dobře organizovat práci a hledat takové zakázky, které bude možno realizovat i v zimních měsících (například dokončením hrubé stavby na podzim a v zimním období pokračovat pracemi uvnitř staveb). V poslední době stavebním firmám jistě nahrává i skutečnost, že zima nastupuje později, je kratší a často bývá i bez sněhové pokrývky.

4.2.2 Analýza oborového okolí společnosti

Analýza oborového okolí společnosti, nebo také mikroprostředí, je zahájena analýzou odvětví, poté bude přistoupeno k analýze oborového okolí nebo také mikrookolí společnosti za využití Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Dle Českého statistického úřadu je v Kraji Vysočina registrováno 14.038 ekonomických subjektů zabývajících se stavebnictvím. V Jihlavě sídlí 2.903 z nich, výstavbou budov se zabývá 1.069 těchto subjektů a specializovanými stavebními činnostmi 1.815 subjektů (celkem bylo v Kraji Vysočina registrováno 106.277 ekonomických subjektů, v Jihlavě sídlí 24.013).

Ve stavebnictví obecně existuje mnoho aspektů, které se z hlediska jejich povahy v jiných podnikatelských oborech nevyskytují. Například stavby nelze „vyrábět do zásoby“, vždy jsou stavěny pro konkrétního investora, výroba je vždy individuální a její místo se neustále mění. Stavebnictví je do značné míry ovlivňováno počasím, stavby jsou rozměrné, nepřemístitelné a pevně spojené s pozemkem. Náklady na záruční opravy jsou vysoké.

Stavební produkce bohužel v posledních letech klesá. Podle průzkumu společnosti CEER Research za poslední čtvrtletí roku 2012 klesla oproti roku 2008 o 20,7 %. Tržby stavebních společností by měli klesat i v roce 2013, avšak již ne tak dramaticky jako v předchozích letech. Stabilizace by měla přijít v průběhu roku 2014, a to proto, že by do tohoto sektoru měly začít proudit nové finanční zdroje z EU.

Stavební společnosti v posledních letech zažívají krizi především z důvodu velice nízké poptávky po stavebních pracích a také v důsledku konkurenčního boje, kdy jsou společnosti nuceny realizovat zakázku pod tzv. bezpečnou cenou jenom proto, aby zakázku vůbec získaly. Meziročně klesl počet nově uzavřených zakázek v roce 2012 oproti roku 2011 o 10,1 %. Průměrná hodnota jedné zakázky rovněž klesá, což souvisí s úbytkem velkých veřejných zakázek.

4.2.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří:

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,

- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele, resp. zákazníci, se na stavebním trhu značně liší od trhu klasických komerčních produktů a to tak, že komerční produkt je většinou vyráběn pro anonymního zákazníka, zatímco v případě stavebních zakázek jde o konkrétního zákazníka, který má specifické požadavky a stojí u zrodu díla od samého počátku až po kolaudaci stavby. Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. spolupracuje s investorem stavby, který má často specifické požadavky na použité materiály, dodací lhůty, apod. Požadavkům investora se snaží dle svých možností přizpůsobit. Vyjednávací síla odběratelů je v případě stavebních společností vysoká, neboť konkurence je v tomto odvětví veliká a všechny společnosti se snaží získat takovou zakázku, která společnosti zajistí dlouhodobější spolupráci, a to i takovou, která není výrazně zisková. Společnost se snaží vybírat výhradně solventní investory, bohužel jak již bylo uvedeno výše, počet zakázek dlouhodobě klesá a společnost je nucena často vstupovat i do takových smluvních vztahů, o kterých již od počátku ví, že budou ztrátové, jenom proto, aby zajistila zaměstnanost a určitým způsobem i snižovala ztrátu z hlavních projektů. Investorem je v podstatě každá právnická osoba, fyzická osoba nebo domácnost, která na stavbu vynakládá finanční prostředky. Finanční prostředky přitom mohou mít veřejný nebo soukromý charakter. Veřejným investorem jsou státní orgány, obce, města a další státní organizace. Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. dosud uskutečňovala stavby spíše pro soukromé investory. Soukromým investorem jsou nejčastěji jiné podnikatelské subjekty a domácnosti. Investor dohlíží na průběh stavby a kontroluje, zda je vše plněno podle plánu a v dohodnutém časovém horizontu.

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě stavebních společností je dodavatelem nejenom společnost dodávající materiál, ale i jiné fyzické nebo právnické osoby, které pro stavební společnost uskutečňují doplňující stavební práce, kterými se daná společnost přímo nezabývá (tzv. subdodavatelé). Těmi mohou být například instalatéři, topenáři, izolatéři, ale i společnosti zajišťující stavební dozor, řízení a koordinaci prací apod. S některými subdodavateli společnost spolupracuje dlouhodobě, některé je třeba hledat přímo pro konkrétní zakázku. POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. nejčastěji spolupracují s jihlavskou společností CENTROSTAV, a.s., která dodává stavební materiál. Společnost CENTROSTAV, a.s. patří k nejznámějším dodavatelům stavebního materiálu na Jihlavsku. Dlouhodobá spolupráce s tímto dodavatelem je výhodná především

z důvodu delší splatnosti faktur (až 90 dnů), poskytnutých slev v případě úhrady faktury ve stanovené lhůtě a také možnosti uskladnění nakoupeného materiálu včetně dovozu až na stanovené místo ve stanoveném čase. To znamená, že společnost nemusí mít další skladovací prostory a zajišťovat obsluhu a ostrahu těchto skladů, což by samozřejmě zvyšovalo náklady a prodražovalo celou stavbu. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, neboť výběrem kvalitního dodavatele materiálu či subdodavatele stavebních či pomocných prací je důležitá pro zhotovení kvalitního díla. V případě ztráty dlouhodobého dodavatele by společnost ztratila jistotu, že objednaný materiál bude dodán včas, v požadované kvalitě a současně i za co nejnížší cenu, která nebude prodražovat konečné dílo.

Hrozba vstupu nových konkurentů

S ohledem na současnou krizi ve stavebnictví se neočekává vstup nových konkurentů do odvětví. Určitým rizikem může být růst menších stavebních společností, které dosud konkurenci nepředstavovaly, neboť analyzovaná společnost se v minulosti soustředila především na větší stavební zakázky a ne na drobné stavební práce. V případě, že se tyto drobné společnosti nebo fyzické osoby budou ucházet o větší zakázky, může jimi být společnost ohrožena. Společnost by také mohla být ohrožena vstupem konkurenta, který dosud působil pouze na území jiného kraje a nyní se rozrůstá či zřizuje pobočku v Kraji Vysočina. Vzhledem ke skutečnosti, že stavebnictví je založeno především na dobrých zkušenostech a referencích, je ohrožení vstupem nového konkurenta spíše neutrální, neboť POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. jsou společností s dlouholetou tradicí a za více než dvacet let svého působení si vybudovali dobré jméno.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů ve stavebnictví není nijak výrazná. Stavební společnosti mohou být ohroženy pouze novými substituty, které jsou spojeny s novou technikou a novými technologiemi. V případě, že by investor požadoval použití technologií, které společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. nevlastní, nemá šanci zakázku získat. Společnost je tak ohrožena substituty, které představují nové technologie, jenž si podnik vzhledem k jejich finanční náročnosti nemůže dovolit. Určitým způsobem může být podnik ohrožen i v případě zastavení čerpání finančních prostředků z evropských fondů (například bude-li zastaven program Zelená úsporám nebo Panel, klesne i počet zakázek a investoři od již plánovaných staveb nebo rekonstrukcí raději ustoupí).

Rivalita firem působících na daném trhu

Velké společnosti působící ve stavebnictví jako například PSJ, a.s. (se sídlem v Jihlavě), STRABAG a.s. nebo Metrostav a.s. sice realizují zakázky i na Vysočině, avšak analyzovanou společnost vzhledem ke své velikosti nijak neohrožují. Mezi společnostmi, které jsou svou velikostí srovnatelné s POZEMNÍMI STAVBAMI Jihlava, spol. s r.o., patří například Podzimek a synové s.r.o. (131 zaměstnanců), VSM, spol. s r.o. (40 zaměstnanců), STARKON JIHLAVA CZ a.s. (83 zaměstnanců), TERNI s.r.o. (21 zaměstnanců). Uvedené společnosti patří k těm větším působícím na Vysočině. Analyzovanou společnost ale v posledních letech ohrožují i drobní podnikatelé a menší podnikatelské subjekty, neboť počet možných zakázek je velice nízký a POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. jsou nuceni realizovat i menší zakázky, které jsou však vysoce ztrátové a svým rozsahem jsou vhodnější spíše pro menší společnosti. Dle posledních informací se všechny výše uvedené stavební společnosti (vyjma společnosti VSM, spol. s r.o.) v posledním roce potýkají s finanční krizí a jsou vážně ohroženy bankrotem. Situace ve stavebnictví není dobrá, neboť nových zakázek je opravdu minimum. Nové stavby se v okolí Jihlavy nestaví, jedná se spíše o dokončovací práce na již rozestavěných budovách. Některé stavby se dokonce ještě před dokončením musely zbourat, neboť byly tak finančně náročné, že investor neměl dostatek finančních prostředků na úhradu nákladů spojených s dokončením stavby. Nově dokončené bytové domy jsou často poloprázdné. Vzhledem k nízké kupní síle nemají obyvatelé Vysočiny zájem o koupi nových bytů, jejichž cena je v porovnání se staršími byty příliš vysoká.

Obecně je velkým problémem stavebnictví vysoká korupce. Dle výzkumu společnosti CEEC Research z roku 2011 (http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/894318) vyplynulo, že až 50 procent dotazovaných subjektů ve stavebnictví se setkala s korupcí. V praxi to funguje tak, že pokud společnost nezaplatí investorovi peníze „na víc“, není vybrána jako vítězná firma, která bude zakázku realizovat. Často jsou pak zakázky tvořeny přímo na míru tomuto již předem známému vítězi.

4.2.3 SWOT analýza

Následující SWOT analýza by měla odhalit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby sledované společnosti, přičemž veškeré tyto faktory je třeba sledovat, analyzovat, využít ve svůj prospěch anebo minimalizovat jejich negativní dopad. Nejprve bude provedena analýza silných a slabých stránek, tzv. analýza SW. Poté bude provedena analýza příležitostí a hrozeb společnosti, tzv. analýza OT. Ke každé jednotlivé analýze je v tabulce uveden přehled těch nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících vývoj společnosti.

Tab. 4.1: SWOT analýza (silné a slabé stránky)

Oblast	Silné stránky	Slabé stránky
Provozní, technická	Vysoká kvalita prováděných stavebních prací (certifikát systému jakosti)	Dlouhá doba splatnosti pohledávek
	Spolehliví dodavatelé	Nedostatečná lustrace investorů (v minulosti výběr nesolventních investorů)
	Nízká zadluženost	Minimální investice
	Vlastní stavební stroje (bagry, jeřáby, nákladní vozy)	Zastaralý vozový park (nedostatečné investice)
Personální	Dobré vztahy mezi pracovníky	Aktuálně (ke konci roku 2012) změny ve vedení společnosti
	Dlouhodobá spolupráce, dlouholetí zaměstnanci	
Finanční	Dobrá likvidita	Nízké zisky, případně ztráta
	Žádné bankovní úvěry	Nízká rentabilita
	Bankovní záruky	Částečný neúspěch při vymáhání pohledávek
Marketing	Dobré jméno společnosti – tradice společnosti na stavebním trhu	Nedostatečný marketing v oblasti získávání nových zakázek
	Spokojenost zákazníků (minimum reklamací)	Neaktuální webové stránky
Ostatní	Ochrana životního prostředí (certifikát environmentálního managementu)	V posledním roce propouštění zaměstnanců

Shrnutí analýzy SW

Jako silnou stránku společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. lze bezesporu označit tradici a dlouholeté působení společnosti na stavebním trhu. Přes více než 20 let ve stavebnictví si společnost získala dobré jméno a spokojené zákazníky. Označení POZEMNÍ STAVBY lze považovat jako označení pro tradici a kvalitu. Velikou výhodou je rovněž zavedení systému

managementu jakosti dle ČNS EN ISO 9001:2001, který společnost vlastní již od roku 1999. Vzhledem ke skutečnosti, že v posledních letech došlo k významným změnám ve světové ekonomice, například k převaze nabídky nad poptávkou, rychle se šířícím znalostem díky internetu a globalizace podnikatelského prostředí, výrazně stoupl význam kvality. Organizace se tak mohou značně odlišit od konkurence, přičemž zákazníci jsou si vědomi, že získání certifikátu jakosti není pouze jednorázovou záležitostí, ale znamená dlouhodobé udržování, doplňování a dodržování organizačních norem spojených nejen se samotnou výrobou, poskytováním služeb, ale i s jednotlivými procesy v organizaci (např. informačními, personálními). Nespornou výhodou vlastnictví certifikátu jakosti je rovněž splnění požadavků dle zákona č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, kdy je po společnostech, které se o veřejné zakázky ucházejí, požadováno předložení certifikátu managementu jakosti. Vlastnictví tohoto certifikátu může rovněž znamenat i úsporu nákladů, neboť v případě přesně stanovených a popsanych postupů se zvýší efektivnost všech podstatných i méně podstatných činností.

Kromě certifikátu managementu jakosti vlastní společnost i certifikát environmentálního managementu dle ČNS ES ISO 14001:2005. Vlastnictví tohoto certifikátu pro zákazníky znamená, že společnost si je vědoma odpovědnosti vůči životnímu prostředí a chce podporovat ochranu životního prostředí v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Vlastnictví tohoto certifikátu je pro společnost výhodné z důvodu redukce provozních nákladů, například na úspory při využívání surovin a energií, včetně úspor za pokuty či jiné sankce, které jsou společností udělovány v souvislosti s poškozováním životního prostředí. Dále společnost vlastní certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999, jenž ošetřuje naplňování požadavků v oblasti BOZP a umožňuje řízení procesů ve společnosti zaměřené na vysokou úroveň BOZP a její neustálé zlepšování. Současně zvyšuje povědomí zaměstnanců o ochraně vlastního zdraví.

Silné stránky spatřuji rovněž v tom, že společnost dosud neměla žádné bankovní úvěry. Banky jí dlouhodobě poskytují záruky a garance k zajištění rizika za nedokončená stavební díla. Společnost má velice dobrou likviditu (analýza likvidity bude součástí finanční analýzy, která je uvedena v následující kapitole), bohužel dobrá likvidita je na úkor velmi špatné rentability.

Silnou stránkou společnosti je jistě i veškeré technické vybavení, neboť společnost má vlastní stroje, jako jsou bagry, jeřáby, nákladní vozy apod. Je však třeba uvést i slabou stránku, a to je skutečnost, že většina těchto stavebních strojů je již zastaralá a společnost neinvestuje do pořízení nových, které by lépe odpovídali požadavkům investorů. Veškeré toto vybavení si však

lze prostřednictvím subdodavatelů zapůjčit. Jako určité negativum je třeba zmínit malou pečlivost při výběru investorů, neboť v minulosti se již opakovaně stalo, že investor nebyl schopen své závazky hradit. Málo ovlivnitelná je i delší splatnost pohledávek, neboť ty se ve stavebnictví pohybují kolem 90 dní.

Společnost by měla věnovat více úsilí aktualizaci webových stránek, případně další reklamě v denním tisku nebo billboardy v centru, které by měli obsahovat alespoň základní informace o nabídce, ceně a osobě, kterou mohou potenciální zákazníci kontaktovat a která jim připraví požadovanou nabídku.

Tab. 4.2: SWOT analýza (příležitosti a hrozby)

Příležitosti	Hrozby
Dotace z evropské unie (program Zelená úsporám, Panel)	Pokles poptávky po stavebních pracích
Možné oživení ekonomiky a s ní také celého stavebního trhu	Časté změny v legislativě – nejistota
Stále nové technologie, které lze využít při stavbě	Zvyšování daně z přidané hodnoty
Zvyšující se požadavky na modernizace, opravy, rekonstrukce budov	Rostoucí vyjednávací síla zákazníků související se silnou konkurencí
Snížování energetické náročnosti staveb	Korupce ve stavebnictví
Levná pracovní síla ze zahraničí	Celosvětová hospodářská krize
Další možnost získání bankovních záruk	Pokles soukromých investic
	Dlouhé záruční lhůty a pozastávky

Shrnutí analýzy OT

Jednou z největších příležitostí téměř všech stavebních společností je v současnosti program Zelená úsporám, který je programem Ministerstva životního prostředí České republiky a podporován Státním fondem Životního prostředí České republiky. Je zaměřen na investice do energetických úspor při rekonstrukcích, ale i v novostavbách. Finanční prostředky na tento program získala Česká republika prodejem emisních povolenek. Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. je sice zapsána v seznamu odborných dodavatelů, který vede Ministerstvo životního prostředí České republiky, ale společnost na tuto skutečnost žádným způsobem neupozorňuje, nezveřejňuje a údaje uvedeny v seznamu nejsou dlouhodobě aktualizovány.

Další z příležitostí je program Panel, jenž poskytuje finanční podporu na opravy, modernizace a rekonstrukce panelových domů, které tak dosáhnou na požadavky na energetickou náročnost budov. Podporu lze získat na realizaci energetických úspor zateplováním, výměnou oken a realizací dalších opatření ke snížení spotřeby tepla na vytápění. V současnosti existují i další státní programy, pomocí nichž lze získat dotace ze státního rozpočtu. Pro stavební společnosti znamenají tyto programy velkou příležitost. Společnost však musí sledovat aktuální vývoj v oblasti získávání dotací (které se často mění a ne každý se v nich dobře orientuje), tyto informace správně využívat ve svůj prospěch a dále pak informovat své zákazníky. Například formou poradenství a vyřízení veškerých formalit potřebných pro získání dotace.

Příležitostí pro celý sektor je možné oživení ekonomiky díky „prorůstovým“ opatřením vlády a s ní také celého stavebního trhu, čemuž by mohlo pomoci alespoň nastartování výše uvedených programů ze Státního fondu životního prostředí a Státního fondu rozvoje a bydlení.

Jak jsem již výše uvedla, silnou stránkou společnosti je to, že jí jsou poskytovány bankovní záruky. Tuto výhodu uvádím proto i do příležitostí společnosti, neboť lze očekávat, že banka společnosti poskytne bankovní záruku i pro následující stavební zakázky, což pro obchodní partnery znamená jistotu, že závazek bude včas a v požadované kvalitě splněn.

Naopak hrozbou pro analyzovanou společnost jsou zcela jistě dlouhé záruční doby a tzv. pozastávky, případně zádržné. Pozastávka je částka (nejčastěji až 10 % z ceny díla), která je zadržena investorem a je vyplacena až po určité době či splnění smluvních podmínek (například dokončení a předání díla, uplynutí záruční doby). Pozastávky fungují jako garance za kvalitu provedení díla a často jsou uvolněny až po skončení záruční doby, což někdy může být i 10 let. Pro společnost to znamená, že s finančními prostředky, na které má nárok a které jí mají být uhrazeny, nemůže po dobu několika měsíců či let disponovat, navíc investor peníze neuvolní automaticky, ale až po podání žádosti o uvolnění zádržného. Bohužel v současnosti, kdy mnoho stavebních společností postihuje krize a mnoho společností krachuje, může dojít i k tomu, že investor, který má společnosti pozastávky vyplatit, zanikl.

4.3 Finanční analýza společnosti

V následující kapitole je zpracována finanční analýza společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. Hlavním zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát), které jsou součástí výročních zpráv společnosti v letech 2007 – 2011 a jsou veřejně dostupné v obchodním rejstříku (www.justice.cz). Cílem finanční analýzy je poskytnutí informace o finančním zdraví analyzovaného podniku a tím přispět ke zlepšení výkonnosti podniku a zvýšení jeho hodnoty.

4.4 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů slouží k vytvoření základního přehledu o aktuálním stavu podniku. Výstupem analýzy absolutních ukazatelů je vertikální (poměrová) a horizontální analýza (tzv. analýza trendů).

4.4.1 Horizontální analýza aktiv

Z následující tabulky horizontální analýzy vybraných aktiv sledované společnosti v letech 2007 – 2011 je zřejmý jejich každoroční pokles. Stav dlouhodobého majetku vzrostl pouze v roce 2009, a to o téměř 29 %. Největší podíl na tomto růstu má nákup dlouhodobého hmotného majetku, naopak stav dlouhodobého nehmotného majetku v tomto roce poklesl o 89,5 %. Tento pokles je i v ostatních sledovaných letech způsoben výhodným prodejem několika pozemků ve vlastnictví sledované společnosti v okrajové části Jihlavy (v Heleníně). Klesající tendenci má rovněž i oběžný majetek. Růst je patrný pouze v roce 2010 a to o pouhých 2,05 %. Společnost nemá příliš mnoho neuhrazených pohledávek po splatnosti a i ty jsou neustále snižovány. Vedení společnosti ve svých výročních zprávách opakuje, že vymáhání pohledávek věnuje velkou pozornost. Za zmínku zcela jistě stojí i zvýšení stavu zásob v roce 2010, kdy se oproti předchozímu roku zvýšily o 12,773.000,-- Kč. Nejvíce se zvýšil stav nedokončené výroby a polotovarů, které v letech 2007 a 2008 společnost vůbec neměla, v ostatních letech, tj. 2009 a 2011 je jejich výše nepatrná. Zásoby tvoří především materiál a v letech 2010 a 2011 i nedokončená výroba a výrobky. V roce 2011 společnost vykazuje poměrně vysokou hodnotu výrobků (11,131.000,-- Kč), které společnost v předchozích letech neměla vůbec. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že společnost umrtvuje příliš mnoho peněžních prostředků v zásobách. Toto zvýšení stavu zásob bylo způsobeno dokončováním velké stavební zakázky v roce 2010 a následný prodej bytových jednotek v roce 2011.

Tab. 4.3: Horizontální analýza aktiv

Rok	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
Změna	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
AKTIVA	-38 407	-25,42	-3 366	-2,99	-2 444	-2,24	-16 567	-15,50
Dlouhodobý majetek	-5 813	-14,65	9 806	28,95	-3 621	-8,29	-6 675	-16,67
DNM	12	171,43	-17	-89,47	45	2250,00	-16	-34,04
DHM	-5 860	-14,77	9 823	29,05	-3 966	-9,09	-6 659	-16,79
DFM	35	-	0	-	300	857,14	0	-
Oběžný majetek	-33 060	-29,87	-12 322	-15,87	1 340	2,05	-9 970	-14,96
Zásoby	-3 155	-61,78	702	35,96	12 773	481,27	-3 261	-21,14
Dlouhodobé pohledávky	4 003	23,17	-8 315	-39,08	-4 145	-31,98	2 836	32,16
Krátkodobé pohledávky	-32 394	-43,92	-5 072	-12,26	-1 165	-3,21	-14 340	-40,83
Krátkodobý fin. majetek	-1 514	-10,40	363	2,78	-6 123	-45,65	4 795	65,78

4.4.2 Horizontální analýza pasiv

Následující tabulka zobrazuje horizontální analýzu vybraných pasiv, z níž je stejně jako u aktiv patrný každoroční pokles. Vlastní kapitál má v jednotlivých letech klesající tendenci, pouze v roce 2011 byla jeho hodnota o 3,820.000,-- Kč, tj. o 8,10 % vyšší než v předcházejícím roce. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl sice v roce 2007, 2008 a 2011 kladný, avšak jeho tendence byla až do roku 2011 klesající. V roce 2011 je tento výsledek hospodaření více než dvakrát lepší než v předchozím roce. Výše cizích zdrojů od roku 2007 do roku 2009 klesala a poté v roce 2010 nepatrně stoupla. V roce 2011 opět klesla a to až na více než polovinu hodnoty roku 2007.

Tab. 4.4: Horizontální analýza pasiv

Rok	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
Změna	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
PASIVA	-38 407	-25,42	-3 366	-2,99	-2 444	-2,24	-16 567	-15,50
Vlastní kapitál	-6 835	-10,78	-5 793	-10,24	-3 643	-7,17	3 820	8,10
VH běžného účetního období	-4 273	-78,58	-6 958	-597,25	2 150	37,11	7 464	204,89
Cizí zdroje	-30 889	-35,57	2 554	4,56	1 110	1,90	-21 213	-35,58
Dlouhodobé závazky	2 166	19,10	-473	-3,50	-1 129	-8,66	1 708	14,35
Krátkodobé závazky	-34 036	-46,91	4 189	10,88	3 449	8,08	-22 010	-47,69

Stav dlouhodobých závazků se ve sledovaných letech nijak výrazně neměnil. Měl velice kolísavou tendenci, ale vždy se vracel zpět do původních hodnot. Stav krátkodobých závazků

byl v roce 2007 poměrně vysoký (72,550.000,-- Kč), poté v letech 2008 a 2009 výrazně klesl téměř na polovinu, v roce 2010 nepatrně vzrostl, ale v roce 2011 opět klesl až na hodnotu 24,142.000,-- Kč.

4.4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

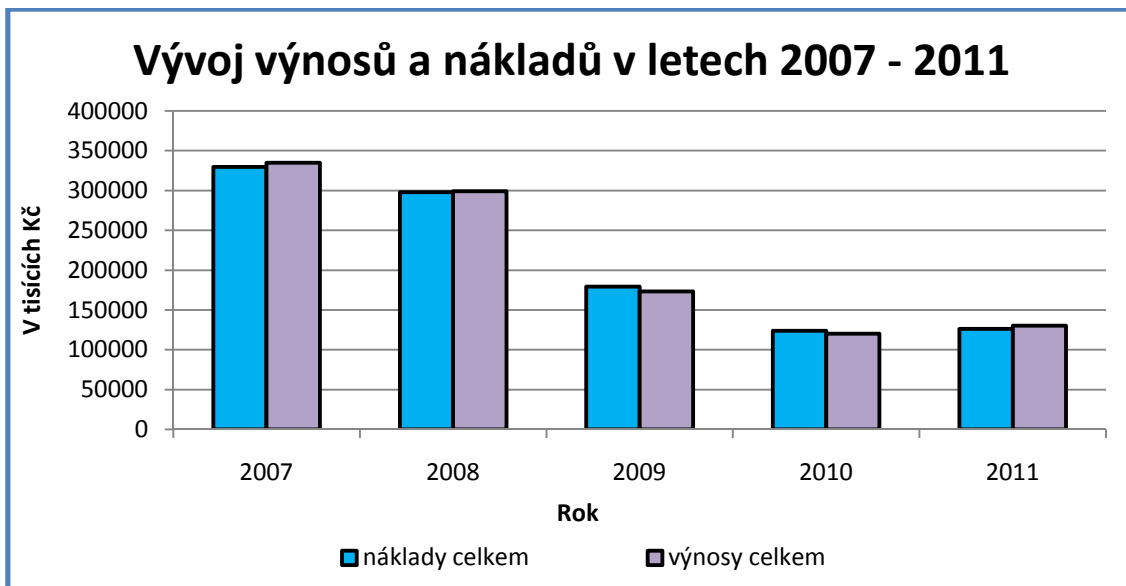
Následující tabulka znázorňuje horizontální analýzu vybraných položek výkazu zisku a ztrát, z níž je patrné, že hodnoty výkonů se každoročně snižují. Největší propad je mezi roky 2008/2009 a roky 2009/2010. Výkony v roce 2011 jsou pak téměř na třetinové hodnotě roku 2007. Rovněž tržby z prodeje výrobků a služeb mají klesající tendenci, největší pokles je opět zaznamenán v letech 2008/2009 a 2009/2010, pouze v roce 2011 tyto tržby mírně stouply. Klesající tendenci má i výkonová spotřeba, která v roce 2011 rovněž nepatrně stoupla. Přidaná hodnota se v roce 2008 zvýšila oproti předchozímu roku o více než 16 %, ale následující roky již pouze výrazně klesala. Osobní náklady, stejně jako mzdové náklady, se každoročně snižují (společnost v uplynulých letech propouštěla desítky zaměstnanců a některé měsíce v roce dokonce zavedla pouze 4 denní pracovní týden). Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu od roku 2007 do roku 2009 sice výrazně klesaly, ale v roce 2010 mírně stouply a v roce 2011 stouply dokonce o více než 270 % (tento vzestup byl způsoben prodejem nemovitostí – pozemku, tak jak již bylo uvedeno výše). Provozní výsledek hospodaření byl v roce 2007 a 2008 kladný, avšak s klesající tendencí. V letech 2009 jeho hodnota výrazně klesla a byl záporný, v roce 2010 sice ještě zůstal záporný, ale jeho hodnota se zvýšila o 38 % a v roce 2011 byl již opět kladný a oproti předchozímu roku vyšší o více než 200 %. Hodnoty finančního výsledku hospodaření byly ve sledovaných letech velice kolísavé, ze záporných hodnot v roce 2007, přes kladné, až znovu k záporným v roce 2011. Největší pokles byl zaznamenán v letech 2008 až 2009. Výsledek hospodaření za běžnou činnost je totožný s výsledkem hospodaření za účetní období. Horizontální analýza odhaluje téměř totožný průběh jako při sledování provozního výsledku hospodaření.

Tab. 4.5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Rok	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
Změna	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Výkony	-4 464	-1,50	-121 329	-41,28	-58 749	-34,04	-5 625	-4,94
Tržby za prodej výrobků a služeb	-4 530	-1,53	-121 102	-41,53	-71 052	-41,68	10 204	10,26
Výkonová spotřeba	-11 690	-4,59	-104 951	-43,19	-47 753	-34,59	1 124	1,24
Přidaná hodnota	7 226	16,54	-16 378	-32,16	-10 996	-31,83	-6 749	-28,66
Osobní náklady celkem	-28	-0,07	-6 541	-15,95	-6 913	-20,06	-677	-2,46
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-31 470	-87,65	-4 069	-91,79	5 581	1533,24	15 948	268,26
Provozní výsledek hospodaření	-5 763	-74,79	-7 548	-388,47	2 149	38,34	7 395	213,98
Finanční výsledek hospodaření	640	159,20	-426	-178,99	62	32,98	-19	-15,08
VH za běžnou činnost	-4 273	-78,58	-6 958	-597,25	2 150	-37,11	7 464	-204,89
Náklady celkem	-31 595	-9,59	-118 727	-39,85	-55 479	-30,96	2 685	2,17
Výnosy celkem	-35 868	-10,71	-125 685	-42,02	-53 329	-30,76	10 149	8,45

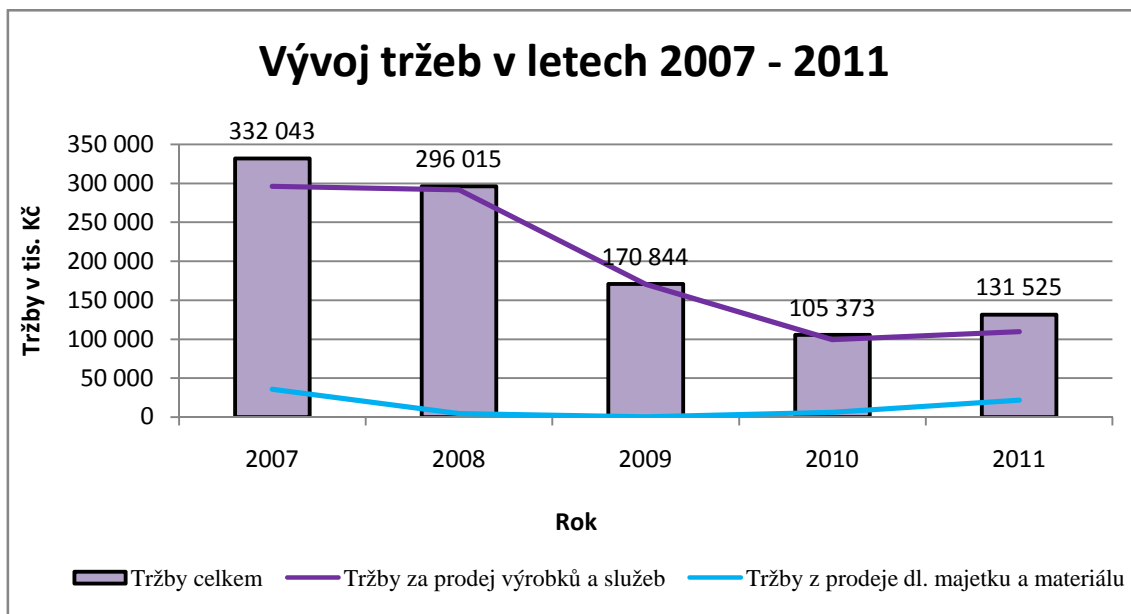
V následujícím grafu jsem se zaměřila pouze na vývoj nákladů a výnosů společnosti ve sledovaném období. Z grafu, ale i z výše uvedené tabulky horizontální analýzy, je patrná klesající tendence výnosů i nákladů, pouze v roce 2011 hodnoty nákladů i výnosů nepatrně vzrostly (náklady o 2,17 % a výnosy o 8,45 %). Z níže uvedeného grafu je rovněž patrné, že náklady v letech 2009 a 2010 převyšují výnosy, společnost je tedy ve ztrátě. V roce 2008 jsou náklady jen nepatrně nižší než výnosy. Společnost sice vykazuje kladný hospodářský výsledek, ale jeho výše je velmi zanedbatelná. Celkový objem nákladů i výnosů se ve sledovaném období výrazně snižuje, což vypovídá o klesajícím množství zakázek, ale i o tom, že společnost se byla schopna přizpůsobit klesajícím výnosům tím, že snižovala náklady. Z uvedených údajů lze rovněž zjistit, že co do hospodářského výsledku byl pro společnost nejlepší rok 2007 a naopak nejhorší rok 2010. V roce 2011 lze již sledovat nepatrný růst výnosů (stejně jako nákladů) a kladný hospodářský výsledek.

Graf 4.1: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2007 – 2011



Na následujícím grafu je znázorněn vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (prodej služeb je hlavní podnikatelskou činností společnosti a v předchozích letech společnost výhodně prodávala pozemky – stavební parcely, protože i vývoj těchto tržeb byl pro společnost v minulosti důležitý, právě prodejem nemovitostí byly kryty ztráty z hlavní podnikatelské – stavební činnosti).

Graf 4.2: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011



Jak je z grafu patrné, vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb nebyl v letech 2009 a 2010 vůbec dobrý. Oproti roku 2008 tržby v těchto letech výrazně klesly (tento pokles byl způsoben nedostatkem zakázek, popř. ztrátovými zakázkami). Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu byly v roce 2007 na poměrně vysoké úrovni (35,903.000,-- Kč), avšak v letech 2008 a 2009 výrazně klesly, v roce 2011 se hodnota nepatrně zvýšila (na 21,893.000,-- Kč). Z uvedeného vyplývá, že společnost měla nejvyšší tržby v roce 2007 a tyto byly téměř 3x vyšší než v roce 2011. V roce 2007 byl rovněž vykázán nejvyšší hospodářský výsledek. Společnost nemá žádné tržby z prodeje zboží ani z prodeje cenných papírů a podílů, proto je zde neuvádím.

4.4.4 Vertikální analýza aktiv

U vertikální analýzy aktiv jsou znázorněny procentuální změny jednotlivých položek aktiv k rozvrhové základně, za kterou jsem zvolila celková aktiva.

Tab. 4.6: Vertikální analýza aktiv

Položka aktiv/rok	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	26,27%	30,06%	39,96%	37,48%	36,97%
DNM	0,00%	0,02%	0,00%	0,04%	0,03%
DHM	26,26%	30,01%	39,92%	37,12%	36,56%
Položka aktiv/rok	2007	2008	2009	2010	2011
DFM	0,00%	0,03%	0,03%	0,31%	0,37%
Oběžný majetek	73,27%	68,91%	59,76%	62,38%	62,78%
Zásoby	3,38%	1,73%	2,43%	14,44%	13,47%
Dlouhodobé pohledávky	11,43%	18,89%	11,86%	8,25%	12,91%
Krátkodobé pohledávky	48,82%	36,71%	33,20%	32,87%	23,01%
Krátkodobý fin. majetek	9,64%	11,58%	12,27%	6,82%	13,38%
Časové rozlišení	0,46%	1,03%	0,29%	0,14%	0,25%

Z uvedené tabulky vertikální analýzy aktiv je zřejmý růst dlouhodobého majetku společnosti na úkor oběžného majetku, přesto hodnota oběžného majetku výrazně převyšuje dlouhodobý majetek. Největší složkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, položky dlouhodobého nehmotného a finančního majetku jsou téměř zanedbatelné. Největší položkou oběžného majetku jsou krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. V letech 2007 a 2008 dokonce tvoří více než 50 % celkového oběžného majetku. Stav zásob byl v letech 2007 – 2009 na velice nízkých hodnotách, v roce 2010 a 2011 se jejich podíl na oběžném majetku výrazně zvýšil.

V roce 2011 došlo k výraznému zvýšení podílu krátkodobého finančního majetku na oběžném majetku a rovněž se zvýšil i podíl dlouhodobých pohledávek na celkových aktivech. Celkově se pohledávky podílejí na celkových aktivech v roce 2011 ve výši 35 %. Časové rozlišení se na celkových aktivech podílí pouze v zanedbatelné výši.

4.4.5 Vertikální analýza pasiv

Níže uvedená vertikální analýza znázorňuje, jakým podílem se na pasivech podílí vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Časové rozlišení je stejně jako u předchozí vertikální analýzy aktiv v zanedbatelné výši. Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů na pasivech je velice kolísavý. Nejméně se vlastní kapitál podílel na pasivech v roce 2007 (téměř 42 %), nejvíce naopak v roce 2011 (více než 56 %). Na vlastním kapitálu se nejvíce podílí statutární a ostatní fondy a základní kapitál. V roce 2011 je jejich podíl dokonce ještě o 10 % větší. Na cizích zdrojích se nejvíce podílejí krátkodobé závazky, avšak ty se od roku 2007 podařilo poměrně významně snížit. Naopak podíl dlouhodobých závazků na cizích zdrojích se každoročně zvyšuje (oproti roku 2007 je jejich podíl na pasivech v roce 2011 téměř dvojnásobný). Pro úplnost opět konstatuji, že společnost nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci, proto je v tabulce vůbec neuvádím.

Tab. 4.7: Vertikální analýza pasiv

Položka pasiv/rok	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	41,97%	50,21%	46,46%	44,11%	56,44%
Základní kapitál	16,38%	21,96%	22,64%	23,16%	27,40%
Statutární a ost. fondy	20,36%	32,12%	34,18%	29,54%	30,92%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3,60%	1,03%	-5,30%	-3,41%	4,23%
Cizí zdroje	57,49%	49,67%	53,53%	55,80%	42,54%
Rezervy (ostatní)	1,96%	3,50%	2,54%	1,47%	0,73%
Dlouhodobé závazky	7,51%	11,99%	11,92%	11,14%	15,07%
Krátkodobé závazky	48,02%	34,18%	39,07%	43,19%	26,74%
Položka pasiv/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Časové rozlišení	0,54%	0,12%	0,01%	0,09%	1,02%

4.4.6 Vertikální analýza zisku a ztrát

Vertikální analýzu zisku a ztrát jsem rozdělila na dvě části, a to na vertikální analýzu nákladů a vertikální analýzu výnosů, kdy náklady a výnosy jsou pro ostatní položky rozvrhovou základnou. Z následující tabulky je patrné, že největší položkou nákladů je výkonová spotřeba, která ve všech sledovaných letech tvoří více než 70 % celkových nákladů. Z výkonové spotřeby jsou to pak služby s hodnotou pod 20 % celkových nákladů. Z osobních nákladů, které jsou v celkových nákladech po výkonové spotřebě zastoupeny nejvíce, tvoří největší položku mzdové náklady. Veškeré ostatní náklady jsou v tabulce uvedeny v posledním řádku a největší podíl na celkových nákladech má zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, která se v roce 2007 podílí na celkových nákladech dokonce 6,66 %, v roce 2011 ve výši 3,5 %, v ostatních letech je však tato hodnota zanedbatelná.

Tab. 4.8: Vertikální analýza nákladových položek

Náklad. položka/rok	2007	2008	2009	2010	2011
NÁKLADY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkonová spotřeba	77,29%	81,57%	77,04%	72,99%	72,33%
Spotřeba materiálu a energie	18,30%	17,98%	14,51%	21,52%	16,15%
Náklad. položka/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Služby	59,00%	63,59%	62,53%	51,48%	56,19%
Osobní náklady celkem	12,45%	13,76%	19,23%	22,27%	21,26%
Mzdové náklady	9,09%	10,03%	14,34%	16,38%	15,72%
Náklady na sociální zabezpečení	3,17%	3,51%	4,57%	5,52%	5,18%
Sociální náklady	0,18%	0,22%	0,32%	0,36%	0,36%
Ostatní náklady	10,26%	4,67%	3,72%	4,75%	6,41%

Z níže uvedené vertikální analýzy výnosových položek výkazu zisku a ztrát je patrné, že na výnosech se nejvíce podílejí výkony, resp. tržby za prodej výrobků a služeb a to ve více než 80 %, v letech 2008 a 2009 tento podíl dokonce přesahuje 97 %. V letech 2007 a 2011 jsou významnou položkou výnosů rovněž tržby z prodeje dlouhodobého majetku, protože společnost prodávala pozemky, resp. stavební parcely v okrajové části Jihlavy, jejichž cena se pohybovala kolem 1.500,-- Kč za m². Ostatní výnosové položky se na celkových výnosech podílejí pouze nepatrně oproti již výše uvedeným a jejich výše je ve sledovaném období na přibližně stejné úrovni.

Tab. 4.9: Vertikální analýza výnosových položek

Výnosová položka/rok	2007	2008	2009	2010	2011
VÝNOSY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkony	89,09%	98,28%	99,54%	94,82%	83,11%
Tržby za prodej výrobků a služeb	88,41%	97,49%	98,32%	82,82%	84,20%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	10,72%	1,48%	0,21%	4,95%	16,81%
Tržby z prodeje dl. majetku	10,11%	1,17%	0,05%	4,64%	16,44%
Tržby z prodeje materiálu	0,60%	0,31%	0,16%	0,32%	0,37%
Ostatní výnosy	0,17%	0,20%	0,18%	0,21%	0,08%

4.4.7 Shrnutí analýzy absolutních ukazatelů

Z jednotlivých horizontálních a vertikálních analýz absolutních ukazatelů vyplývá, že vývoj společnosti je ve sledovaných letech klesající. Nejlépe si společnost vedla v roce 2007, naopak nejhorším rokem byl rok 2010. V roce 2011 se zvyšuje jak hodnota aktiv, tak i výnosů a v neposlední řadě společnost opět vykazuje zisk. Z analýzy nákladových položek je zřejmé, že mzdové náklady v jednotlivých letech rostly, a to až do roku 2010, kdy je jejich hodnota nejvyšší, v roce 2010 nepatrně klesly, avšak s ohledem na skutečnost, že výnosy, resp. tržby každoročně výrazně klesaly, považují snižování mzdových nákladů za velmi pomalé a opožděné neboť mzdové náklady měly klesnout daleko dříve. Jediným plusem zůstává skutečnost, že společnost nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci, které by náklady dále zvyšovaly a také skutečnost, že společnost každoročně snižuje výši pohledávek (jak krátkodobé, tak i dlouhodobé). Určitý rozpor přináší i skutečnost, že společnost má na bankovních účtech uloženy vysoké finanční prostředky (v roce 2007 více než 14 milionů a v roce 2011 více než 12 milionů). Tyto peněžní prostředky by mohly být lépe investovány.

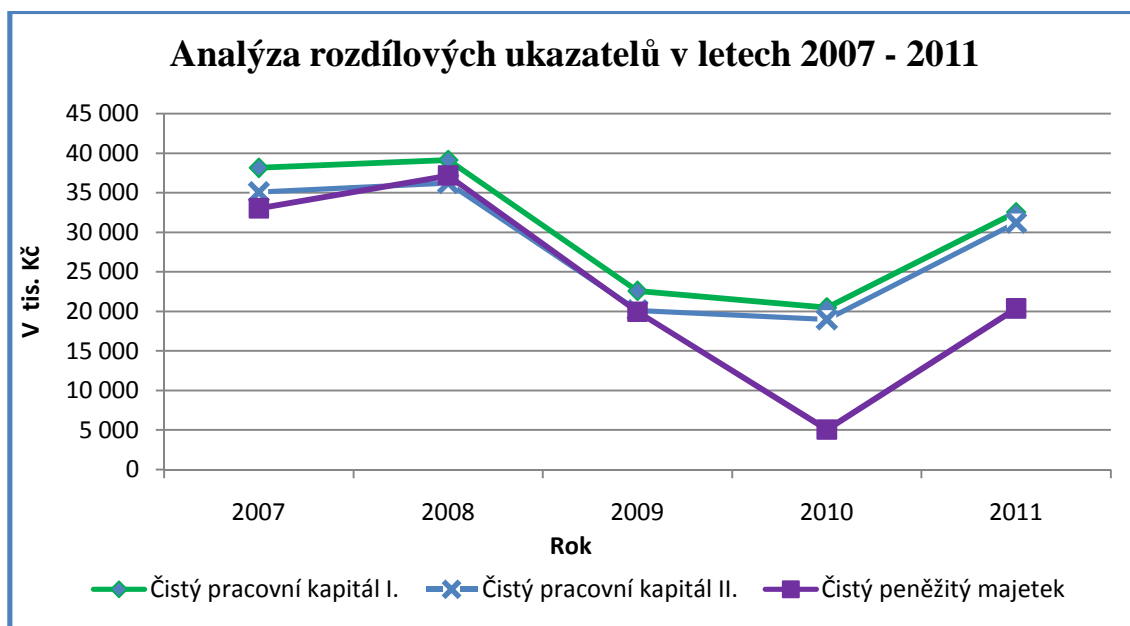
4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele představují rozdíl absolutních ukazatelů. Mezi nejpoužívanější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek. Čistý pracovní kapitál lze vypočítat buď jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků nebo jako rozdíl součtu vlastního kapitálu s dlouhodobými závazky a dlouhodobého majetku. Oba

způsoby výpočtu přinášejí v podstatě stejný výsledek. Ukazatel čisté pohotové prostředky vyjadřuje nejvyšší stupeň likvidity podniku, pracuje však s okamžitě splatnými závazky, které jsou odečítány od pohotových peněžních prostředků, jejichž výši jsem bohužel neměla k dispozici. Vedení společnosti však ve svých výročních zprávách opakovaně zmiňuje, že nemá problémy s úhradou svých závazků a ty jsou placeny řádně a včas.

Analýza rozdílových ukazatelů sledované společnosti je zobrazena na níže uvedeném grafu. Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou velmi podobné v případě obou možných metod výpočtu a jejich výše je velmi uspokojivá. Znamená to tedy, že společnost má dostatek finančních prostředků k zajištění své činnosti. Křivka čistého peněžitého majetku se rovněž pohybuje v kladných číslech. Nejnižší hodnotu vykazuje čistý pracovní kapitál i čistý peněžitý majetek v roce 2010, přesto je podnik likvidní a vykazuje kladnou hodnotu obou ukazatelů. Nízké hodnoty ukazatele čistého peněžního majetku v roce 2010 způsobuje vysoký stav zásob, neboť zásoby vážou velké množství finančních prostředků. V roce 2011 je stav zásob rovněž vysoký, avšak oproti tomu je stav krátkodobých závazků na velmi nízké úrovni, proto již hodnota ukazatele čistého peněžitého majetku není tak nízká.

Graf 4.3: Analýza rozdílových ukazatelů



4.5.1 Shrnutí analýzy rozdílových ukazatelů

Z uvedené analýzy rozdílových ukazatelů lze poukázat na skutečnost, že společnost neměla ve sledovaném období problémy s likviditou, neboť všechny hodnoty rozdílových ukazatelů byly

kladné. Lze tedy usuzovat o dobrém finančním zázemí. Společnost je tak schopna hradit své závazky řádně a včas. Vývoj rozdílových ukazatelů byl v letech 2007 až 2008 rostoucí, avšak od roku 2008 je jejich vývoj výrazně klesající. V roce 2011 však významně vzrostl, neboť společnost téměř dvojnásobně zvýšila množství finančních prostředků uložených na bankovních účtech a současně klesal i stav pohledávek. V případě, že by hodnoty rozdílových ukazatelů vykazovaly záporné údaje, znamenalo by to pro společnost tzv. nekrytý dluh.

4.6 Analýza poměrových ukazatelů

4.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou označovány jako základ finanční analýzy. Hodnotí dosažený zisk k podnikovým zdrojům, kterých bylo užito k jejich dosažení. Ukazatelů rentability existuje celá řada. V následující tabulce uvádím ty nejpoužívanější, včetně hodnot těchto ukazatelů zjištěných v rámci stejného oboru podnikání (tj. stavebnictví, popř. výstavba budov), které zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

Tabulka obsahuje následující ukazatele rentability: rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu dlouhodobého kapitálu (ROCE), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE).

Tab. 4.10: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability /rok	2007	2008	2009	2010	2011
ROA (<i>EBIT/AKTIVA</i>)	5,01%	2,05%	-5,07%	-3,24%	4,35%
<i>Oborový průměr:</i>					
- <i>stavebnictví</i>	6,59%	6,42%	9,49%	6,21%	4,55%
- <i>výstavba budov</i>	4,5%	3,83%	7,64%	4,88%	4,59%
ROS (<i>EBIT/TRŽBY</i>)	2,28%	0,78%	-3,25%	-3,29%	2,99%
<i>Oborový průměr:</i>					
- <i>stavebnictví</i>	4,82%	5,22%	7,38%	6,58%	5,07%
- <i>výstavba budov</i>	3,79%	8,66%	6,96%	4,17%	4,34%
ROCE (<i>EBIT/VL. KAPITÁL + REZERVY</i> + <i>DL. KAPITÁL</i>)	9,75%	3,12%	-8,33%	-5,71%	6,03%
ROE (<i>EAT/VLASTNÍ KAPITÁL</i>)	8,58%	2,06%	-11,41%	-7,73%	7,50%

Ukazatele rentability /rok	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Oborový průměr:</i>					
- stavebnictví	13,09%	12,56%	19,39%	11,84%	9,20%
- výstavba budov	9,75%	6,15%	15,74%	7,85%	6,92%
Finanční páka (AKTIVA/VL. KAPITÁL)	2,38	1,99	2,15	2,27	1,77

Rentabilita celkových aktiv (ROA) patří k nejvýznamnějším ukazatelům poměrové analýzy. Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je situace podniku lepší. V letech 2009 a 2010 společnost vykazovala záporný výsledek hospodaření, proto i hodnoty tohoto ukazatele jsou záporné. Nejlepších výsledků společnost dosahovala v roce 2007, tj. jedna koruna aktiv generovala 5,01 haléře zisku (před zdaněním a úroky). Kladných čísel dosahuje rentabilita aktiv i v letech 2011 (4,35 haléře zisku na jednu korunu aktiv) a 2008 (2,05 haléře zisku na jednu korunu aktiv). V roce 2007 je dokonce vyšší než oborový průměr společností zabývajících se výstavbou budov (oborové hodnoty představují obor stavebnictví a pak také jeho část – společnosti zabývající se výhradně výstavbou budov). V ostatních sledovaných letech však společnost oborových hodnot nedosahuje, pouze v roce 2011 se jim významně přibližuje. Z pohledu rentability při srovnání oborových hodnot lze dobře hodnotit i rok 2008, kdy rentabilita sice nedosahuje oborového průměru, ale při srovnání obou hodnot není tento rozdíl markantně vysoký (sledovaná společnost vykazuje ROA ve výši 2,05 %, zatímco společnosti zabývající se výstavbou budov vykazují hodnotu ROA ve výši 3,83 %).

Rentabilita tržeb (ROS) je v letech 2009 a 2010 záporná z důvodu záporného výsledku hospodaření. Nejvyšší ROS je v roce 2011, v roce 2008 je oproti předchozímu roku patrný pokles o více než 1 %, tento pokles byl způsoben snížením EAT o jednu pětinu. Tržby ve sledovaných letech bohužel každoročně klesaly, což se negativně podepsalo i na vývoji tohoto ukazatele. Hodnota ukazatele ROS bohužel ani v jednom ze sledovaných roků nedosahuje průměrných oborových hodnot. Nejlepší hodnoty ROS jsou v letech 2007 a 2011, kdy se průměrným oborovým hodnotám alespoň částečně přibližují. Opět se tak potvrzuje, že roky 2007 a 2011 patří k těm nejsilnějším ze sledovaných. Vzhledem k poměrně nízkým tržbám v roce 2011 je rentabilita tržeb poměrně vysoká. Naopak co do rentability tržeb si společnost vede nejhůře v roce 2008, kdy rentabilita dosahovala pouze 0,78 %. Zajímavé je srovnání oborových hodnot, kdy je rentabilita ve stavebnictví obecně výrazně nižší než u společností zabývajících se pouze výstavbou budov (zpravidla je tomu právě naopak). Tento stav lze

přisuzovat tomu, že v roce 2008 se stavebnímu trhu dařilo a zažíval výrazný nárůst nových staveb.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) vykazuje nejvyšší hodnoty v roce 2007, poté v roce 2008 významně (více než 3x) klesla z důvodu značného poklesu EBIT, v letech 2009 a 2010 byl EBIT záporný, proto i rentabilita vykazuje záporné hodnoty. V roce 2011 však rentabilita výrazně stoupla a pohybuje se ve výši 6,03 %. Ve všech sledovaných letech se každoročně (o více než 10 %) snižovala hodnota vlastního kapitálu, a to z 63,409.000,-- Kč v roce 2007 na 47,138.000,-- Kč v roce 2010, v roce 2011 hodnota vlastního kapitálu oproti předchozím rokům vzrostla o více než 8 %. Vliv na ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu mají mimo jiné i rezervy, jejich vývoj však nebyl ve sledovaných letech nijak dramatický. Nejvyšší rezervy byly vytvořeny v roce 2008, naopak nejnižší rezervy byly vytvořeny v roce 2011, kdy se oproti předchozímu roku snížily o více než 58 %. Dlouhodobý kapitál je vzhledem k absenci bankovních úvěrů tvořen pouze dlouhodobými závazky společnosti, které se po celé sledované období nijak významně nezvyšovaly ani nesnižovaly.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – dle obecných pravidel platí, že v případě efektivního využívání cizích zdrojů je ukazatel ROE vyšší než ukazatel ROA. Analyzovaná společnost vykazuje vyšší ROE než ROA ve všech sledovaných letech. Pokud neberu v potaz záporné hodnoty ukazatele v letech 2009 a 2010 způsobené záporným výsledkem hospodaření, tak lze nejnižší hodnotu ukazatele ROE sledovat v roce 2008, kdy se téměř rovná ukazateli ROA. Ačkoliv jsou hodnoty ROE v letech 2007 a 2011 poměrně vysoké, nedosahují oborových průměrů – pouze v roce 2011 je překonán oborový průměr společností zabývajících se pouze pozemním stavitelstvím. Ukazatel ROE je ve sledovaných letech přesto vyšší než současné úrokové míry, proto by se investorům vyplatilo zvážit možnost investice do podniku.

Finanční páka udává, v jaké míře se využívá pákový efekt financování cizím kapitálem a vyjadřuje tak, kolikrát celkový kapitál převyšuje vlastní kapitál společnosti. Finanční páka se vypočte jako podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu. Z uvedené tabulky je zřejmé, že finanční páka je ve všech sledovaných letech vyšší než 1. Ziskovost vlastního kapitálu je tedy vyšší než ziskovost celkového kapitálu, což znamená pozitivní vliv finanční páky.

4.6.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. Pro společnosti mohou mít velký význam i do budoucnosti, neboť pouze podniky s dobrou likviditou mohou využít této své výhody k různým investičním výdajům a tedy i ke zlepšování konkurenceschopnosti. Nejpoužívanějšími ukazateli likvidity jsou běžná (likvidita III. stupně), pohotová (likvidita II. stupně) a okamžitá (likvidita I. stupně) likvidita. Čím jsou hodnoty likvidity vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti. Pro srovnání likvidity s ostatními podniky, které působí ve stejném oboru, jsou v níže uvedené tabulky zobrazeny oborové hodnoty ve stavebnictví a dále ve výstavbě budov. Již dříve (v rámci analýzy rozdílových ukazatelů) vyplynulo, že společnost nemá s likviditou problémy, pomocí ukazatelů likvidity si tedy můžeme tuto skutečnost ověřit.

Tab. 4.11: Ukazatele likvidity

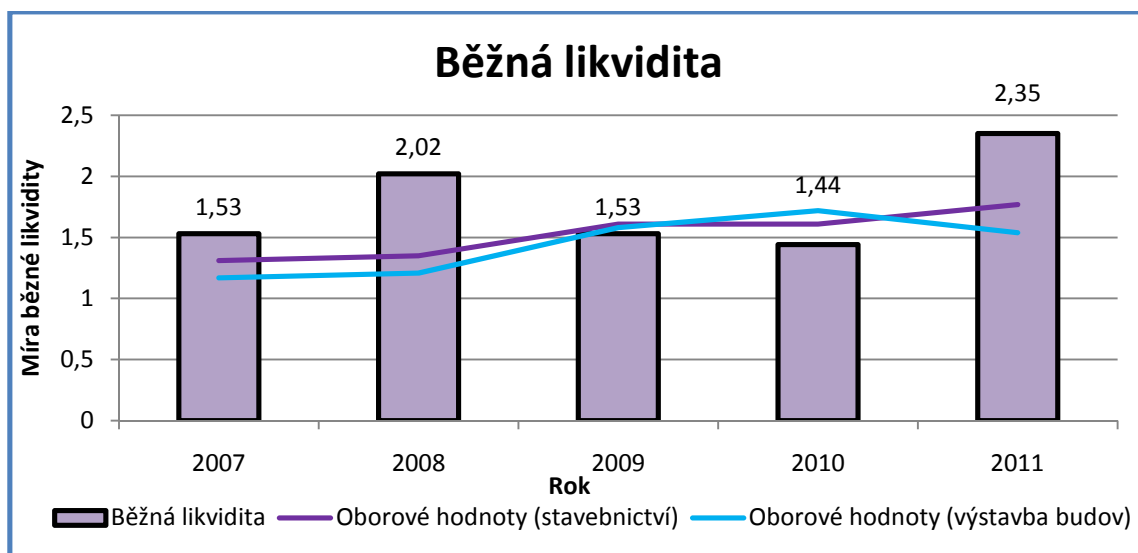
Ukazatele likvidity/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,53	2,02	1,53	1,44	2,35
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	1,31	1,35	1,61	1,61	1,77
- výstavba budov	1,17	1,21	1,58	1,72	1,54
Pohotová likvidita	1,26	1,63	1,16	0,95	1,34
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	1,11	1,18	1,47	1,50	1,57
- výstavba budov	0,93	1,00	1,39	1,34	1,32
Okamžitá likvidita	0,20	0,34	0,31	0,16	0,50
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	0,23	0,24	0,39	0,40	0,44
- výstavba budov	0,14	0,21	0,38	0,45	0,42

Běžná likvidita

Hodnoty ukazatele běžné likvidity by se měli pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Oborové průměry se však v letech 2007 a 2008 pohybují pod těmito doporučenými hodnotami. Pro společnosti zabývající se pouze výstavbou budov jsou hodnoty běžné likvidity dokonce ještě nižší než pro stavebnictví obecně. Běžná likvidita společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. se pohybuje v letech 2007, 2008 a 2011 jak nad doporučenými hodnotami, tak i nad oborovými hodnotami. V roce 2009 je likvidita sice mírně nad minimální doporučenou hodnotou, ale přesto pod průměrnými oborovými hodnotami. V roce 2010 se běžná likvidita pohybuje jak pod

doporučenými, tak i pod průměrnými oborovými hodnotami, potvrzuje se tedy, že roky 2009 a 2010 patří k těm nejslabším ze sledovaných. Ukazatel běžné likvidity vykazuje nejlepších hodnot v roce 2011, naopak nejslabší míra běžné likvidity je v roce 2010. Obor stavebnictví vykazuje nejlepších průměrných hodnot v roce 2011 a nejhorším rokem v oblasti likvidity byl rok 2007.

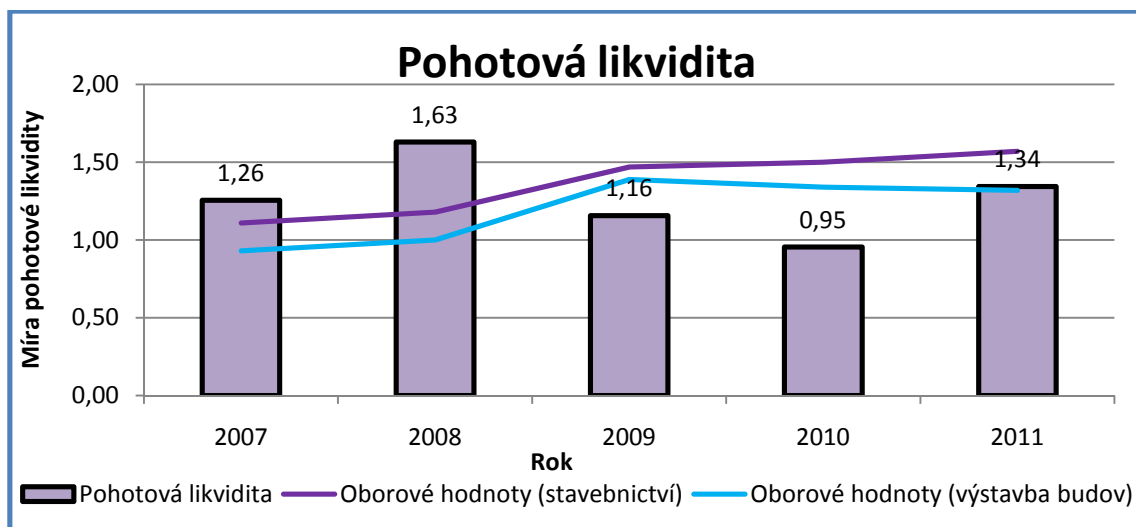
Graf 4.4: Běžná likvidita



Pohotová likvidita

Doporučené hodnoty pro míru pohotovosti likvidity se pohybují v rozmezí 1 – 1,5. Míra pohotovosti likvidity je kromě úvodní tabulky znázorněna i na níže uvedeném grafu, ze kterého lze vyčíst, že sledovaná společnost nemá problémy ani s pohotovostí likviditou. V letech 2007, 2008 a 2011 společnost dosahuje dokonce lepších hodnot než je oborový průměr, pouze již zmiňované kritické roky 2009 a 2010 vykazují nižší než oborové hodnoty, avšak stále ještě v rozmezí doporučených hodnot (míra likvidity v roce 2010 je mírně pod doporučenou hranicí). Nízkou míru pohotovosti likvidity v roce 2010 způsobuje vysoký stav zásob (jejich hodnota je oproti roku 2007 více než 3x větší a oproti roku 2009 je dokonce 7x vyšší). Stav zásob je vysoký v roce 2011, avšak na míru pohotovosti likvidity se tato skutečnost tolik nepodepsala, neboť stav krátkodobých závazků je za sledované období právě v roce 2011 nejnižší (oproti roku 2007 jsou krátkodobé závazky v roce 2011 téměř o jednu třetinu nižší). Z výše uvedeného vyplývá, že podnik je schopen dostát svých závazků bez přeměny zásob na peněžní prostředky. Ačkoliv společnost nemá s likviditou výrazné problémy, nemělo by být zapomináno na to, že příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výkonnost podniku.

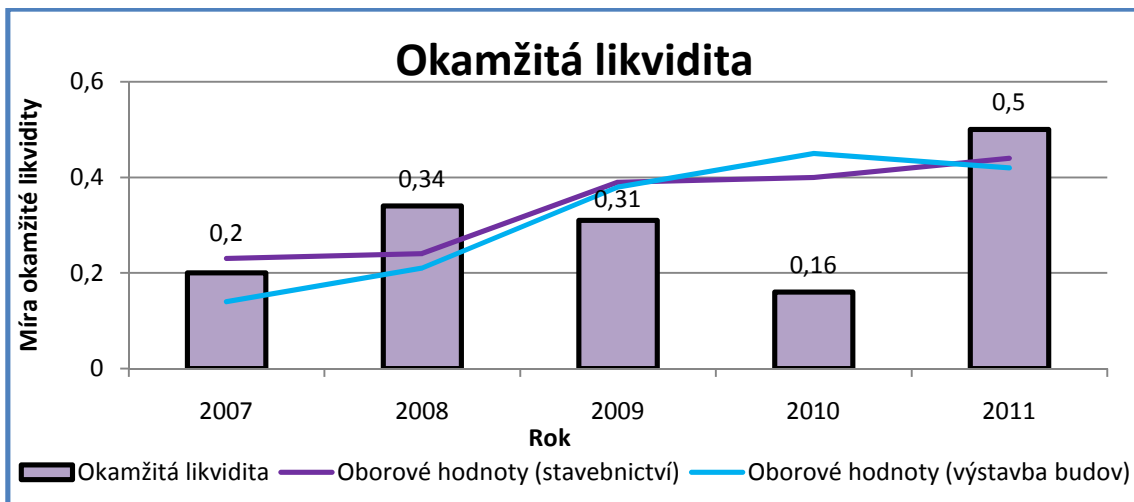
Graf 4.5: Pohotová likvidita



Okamžitá likvidita

Doporučené hodnoty okamžite likvidity by mali byť alespoň 0,15. Analyzovaná spoločnosť vykazuje vo všetkých sledovaných rokoch mieru okamžite likvidity vyššiu než 0,15. V roku 2010 sa miera okamžite likvidity tejto doporučenej hranice významne približuje, keď vykazuje hodnotu 0,16. V roku 2007 je miera likvidity prekvapivo nízka (s ohľadom na skutočnosť, že z predchádzajúcich analýz vychádza rok 2007 ako jeden z nejsilnejších). Z pohľadu okamžite likvidity je najlepší rok 2011, kedy je jej hodnota 0,50. Sledovaná spoločnosť síce vo všetkých rokoch dosahuje nad doporučenu hranicu 0,15, avšak len v rokoch 2008 a 2011 sú hodnoty okamžite likvidity vyššie než okamžitá likvidita spoločností podnikajúcich v stavebníctve, pretože i v pozemnom staviteľstve. V roku 2007 sú hodnoty okamžite likvidity lepšie než u spoločností zaoberajúcich sa výstavbou budov, avšak horšie než v stavebníctve obecné. V rokoch 2009 a 2010 sa hodnoty okamžite likvidity v prípade spoločností pôsobiacich v rovnakom odbore výrazne zvýšili. V roku 2011 sa okamžitá likvidita zvýšila na hodnotu 0,5. Tento ukazovateľ zahŕňa iba krátkodobý finančný majetok spoločnosti (t.j. hotové peniaze a peniaze na bankovních účtoch) a krátkodobé záväzky, naopak spoločnosť nečerpá žiadne krátkodobé bankovní úvery, ktoré by hodnotu okamžite likvidity snižovali. Stav peňažných prostriedkov spoločnosti bol vo všetkých rokoch, okrem roku 2010 vyrovnaný (pohyboval sa medzi 12 a 14 miliónmi korún), avšak v roku 2010 je jeho hodnota o takmer polovicu (približne 7 miliónov korún) nižšia, krátkodobé záväzky sú však oproti predchádzajúcim rokům vysoké, čo spôsobilo nižšiu mieru okamžite likvidity.

Graf 4.6: Okamžitá likvidita



4.6.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik nakládá se svými finančními prostředky. Pokud jich má více, vznikají mu zbytečné náklady a poté i nižší zisk, naopak pokud jich má málo, dosahuje menších tržeb, než by mohl získat při správné majetkové struktuře.

Tab. 4.12: Ukazatele aktivity

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	2,20	2,63	1,56	0,99	1,46
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	1,37	1,23	1,18	0,94	0,90
- výstavba budov	1,29	1,01	0,96	0,67	0,71
Obrat zásob (počet obrátek)	65,02	151,65	64,37	6,83	10,81
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	11,82	14,08	19,62	10,45	11,68
- výstavba budov	8,23	9,42	13,66	6,71	7,98
Doba obratu zásob (dny)	5,54	2,37	5,59	52,71	33,30
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	30,46	25,56	18,34	34,44	30,81
- výstavba budov	43,77	38,20	26,35	53,67	45,09
Doba splatnosti pohledávek (dny)	98,69	76,17	103,77	150,11	88,78

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	135,11	139,86	135,05	167,44	172,73
- výstavba budov	144,00	143,36	139,03	173,65	175,25
Doba splácení závazků (dny)	75,62	55,76	94,46	158,44	73,33
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	141,73	136,67	117,20	142,00	140,90
- výstavba budov	149,64	161,13	123,79	173,21	176,95

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek ve společnosti za jeden rok. Doporučené hodnoty se pohybují ideálně v rozmezí 1,6 – 2,9. Nejnižší obrat celkových aktiv společnost dosahuje v roce 2010, a to pouhých 0,99, přesto je tato hodnota vyšší než průměr odvětví stavebnictví i výstavby budov. Dalším z nejméně úspěšných let co do obratu celkových aktiv je rok 2011, kdy obrat aktiv vzrostl na hodnotu 1,46. V roce 2011 byly sice vyšší tržby (téměř o 3 miliony korun), avšak v tomto roce společnost vykazuje nejnižší stav celkových aktiv, která se za celé sledované období postupně snižují. Velice dobrých výsledků co do obratu celkových aktiv společnost dosahuje v letech 2007 a 2008, kdy počet obrátek téměř dvojnásobně převyšuje oborové průměry. Ze struktury aktiv vyplývá, že aktiva tvoří převážně oběžný majetek, jehož hodnota dvojnásobně převyšuje stálá aktiva (v letech 2007 a 2008 téměř trojnásobně), avšak v následujících letech dochází k prodeji pozemků a dlouhodobého majetku společnosti. Obrat celkových aktiv se proto od roku 2009 výrazně snížil.

Obrat zásob a doba obratu zásob

Obrat zásob a doba obratu zásob signalizují, jak jsou zásoby v podniku využívány a zda neleží příliš dlouho na skladě. Rychlý obrat zásob může znamenat skutečnost, že zásoby pro výrobu nejsou zabezpečovány v dostatečné výši. Doba obratu zásob udává, jak rychle je společnost schopna své zásoby prodat. Vysoký obrat zásob, který společnost vykazovala v letech 2007 - 2009 svědčí o dobré odbytové situaci nebo o efektivním využívání zásob. V letech 2007 a 2008 společnost vykazovala vysoké tržby a současně také nízký stav zásob (v roce 2009 tržby výrazně klesly, ale zásoby se stále pohybovaly na stejné úrovni). V roce 2010 a 2011 tržby rapidně klesly a současně se zvýšil stav zásob na skladě, což zapříčinilo snížení obratu zásob a zároveň zvýšení doby obratu zásob. Přestože je zvyšování zásob při současném snižování tržeb nestandardní, obrat zásob i doba obratu zásob se tak alespoň částečně přiblížily

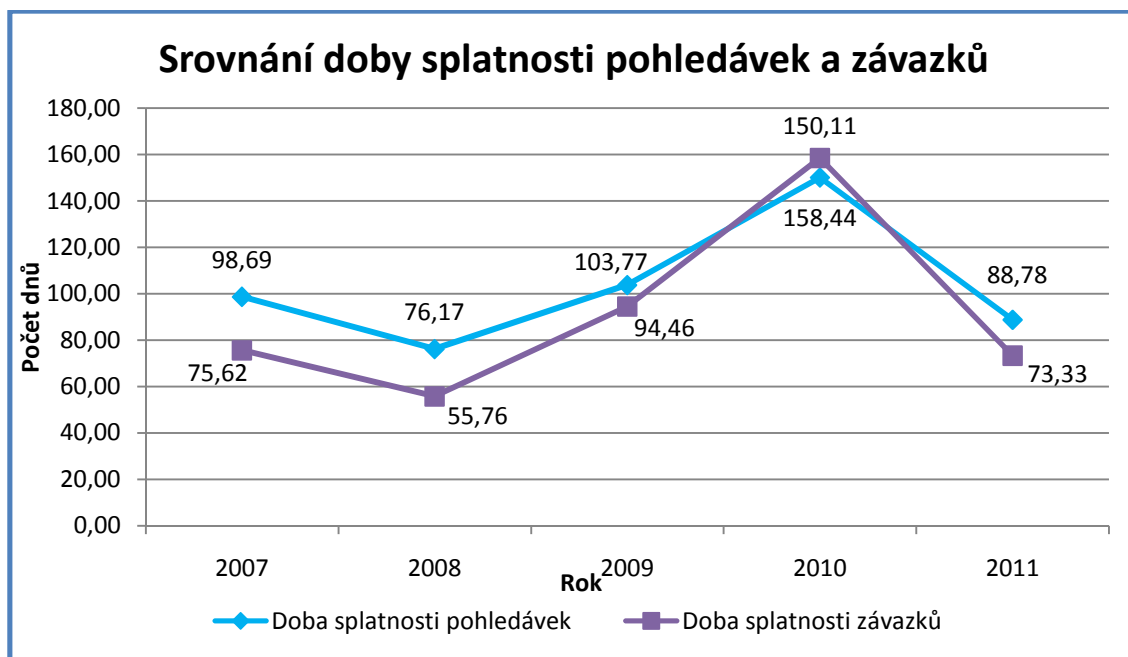
odvětvovému průměru. V případě, že tržby z prodeje výrobků a služeb jsou klesající, měla by se společnost snažit držet na skladu spíše méně zásob, které snižují likviditu. Tento nepříliš standardní stav byl způsoben velkou zakázkou, kterou společnost v roce 2010 realizovala, a to stavba bytových jednotek, k níž bylo potřeba nakoupit velké množství materiálu. V roce 2011 byla stavba dokončena a společnost vykazovala velké množství výrobků (pravděpodobně šlo o bytové jednotky, které společnost následně jednotlivě rozprodávala).

Doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků

Doba splatnosti pohledávek patří k jednomu z nejvýznamnějších ukazatelů aktivity, neboť vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky transformovány na peníze. V letech 2007 – 2008 a poté v letech 2010 – 2011 má klesající trend, což pro společnost znamená pozitivní situaci. Ačkoliv se zdá být doba splatnosti pohledávek pohybující se kolem 100 dnů příliš vysoká, ve stavebnictví je tomu přesně naopak, neboť zde se doba splatnosti pohledávek pohybuje zcela standardně kolem 90 dnů i výše. V případě, že srovnám podnikové hodnoty s odvětvovým průměrem, zjistím, že pohledávky jsou v jiných společnostech hrazeny ještě déle, a to (v letech 2009 a 2011) až dvojnásobně. Obecně platí, že by doba splatnosti pohledávek měla být nižší než doba splatnosti závazků, v případě analyzované společnosti je tomu však zcela naopak. Společnost hradí všechny své závazky řádně a včas. Doba splatnosti závazků je kromě roku 2010 výrazně nižší než je odvětvový průměr a současně také nižší než je splatnost pohledávek, což bohužel znamená to, že společnost nevyužívá krátkodobé závazky k financování své činnosti. Tato skutečnost je pro lepší přehlednost znázorněna i na níže uvedeném grafu, kde si lze všimnout, o kolik dnů platí společnost své závazky dříve, než jí jsou uhrazeny pohledávky. Tento rozdíl musí být tedy financován z vlastních prostředků podniku, což v podstatě znamená, že společnost svým odběratelům poskytuje neúročený obchodní úvěr.

V případě srovnání odvětvových průměrů doby splatnosti pohledávek a závazků lze zjistit, že tyto hodnoty jsou ve všech sledovaných letech vyrovnané, což je optimální situace a společnost by se měla stejného stavu snažit rovněž dosáhnout. Z uvedeného grafu lze rovněž usuzovat o zlepšující se situaci, neboť v roce 2010 byla splatnost závazků delší než splatnost pohledávek (ačkoliv oba údaje jsou dosti vysoké a je pravděpodobné, že tato skutečnost byla způsobena pozdní úhradou ze strany některého z odběratelů) a v roce 2011 již tento rozdíl není tolik výrazný (pouhých pět dnů).

Graf 4.7: Srovnání doby splatnosti pohledávek a závazků



4.6.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují riziko podniku v případě financování aktiv z vlastních a cizích zdrojů. Každý podnik by se měl snažit o optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji, neboť cizí zdroje a tedy i zadluženost přispívají k vyšší rentabilitě. Již na počátku finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost nevlastní žádný úročený cizí kapitál, přesto byl podíl cizího kapitálu na aktivech v letech 2007, 2009 a 2010 vyšší než podíl vlastního kapitálu na aktivech. V roce 2011 je již rozdíl mezi vlastním a cizím kapitálem patrnější. Cizí zdroje jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky a ty pak závazky z obchodních vztahů, stejně tak je tomu i u dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou v roce 2007 dokonce více než 6x vyšší než dlouhodobé, v roce 2011 hodnota krátkodobých závazků o 1/3 klesla a hodnota dlouhodobých závazků byla o více než 2 miliony korun vyšší. Vlastní kapitál je tvořen převážně statutárními a jinými fondy a také základním kapitálem, který tvoří polovinu vlastního kapitálu. Koeficient samofinancování, neboli také Equity Ratio vyjadřuje, kolikrát se na celkové bilanční sumě podílí vlastní kapitál. V případě celkové zadluženosti, neboli také Debt Ratio pak tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se na celkové bilanční sumě podílí cizí kapitál. Pokud porovnáme ukazatele zadluženosti s odvětvovým průměrem, zjistíme, že společnosti se stejným oborem podnikání financují svůj majetek z větší části cizími zdroji. Vlastní kapitál se na financování aktivit těchto podniků podílí pouze kolem 35 %. Ukazatel úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát EBIT kryje úroky z poskytnutých úvěrů. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je

finanční situace podniku lepší. Doporučené hodnoty pro ukazatel úrokového krytí je 5, jako kritická hodnota se udává 3. Záporné hodnoty ukazatele v letech 2009 a 2010 jsou zapříčiněny záporným výsledkem hospodaření v témže roce. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nevyužívá úročený cizí kapitál, je hodnota tohoto ukazatele velice vysoká a pro stabilitu podniku to znamená pozitivní informaci.

Tab. 4.13: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Equity Ratio (koeficient samofinancování) (Vl. kapitál/aktiva)*100	41,97%	50,21%	46,46%	44,11%	56,44%
<i>Oborové hodnoty:</i>					
- stavebnictví	30,45%	35,27%	36,71%	37,31%	38,56%
- výstavba budov	26,61%	36,50%	34,59%	31,95%	33,14%
Debt Ratio (celková zadluženost) Cizí zdroje/aktiva)*100	57,49%	49,67%	53,53%	55,80%	42,54%
Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	28,05	18,31	-22,36	-29,10	28,90

4.6.5 Shrnutí analýzy poměrových ukazatelů

Výsledky jednotlivých ukazatelů rentability nelze jako celek hodnotit příliš pozitivně. Ukazatele jsou nejvíce ovlivněny záporným výsledkem hospodaření v letech 2009 a 2010. Ze sledovaných let lze nejlépe hodnotit roky 2007 a 2011, kdy se jednotlivé ukazatele alespoň částečně přibližují oborovým hodnotám.

Při celkovém zhodnocení likvidity lze konstatovat, že společnost nemá s likviditou žádné problémy, v některých případech a letech je dokonce „lepší“ než obecně doporučované hodnoty. Ovšem příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku, neboť výnosnost oběžných aktiv je téměř nulová. Výsledná likvidita svědčí o poměrně nízkém riziku, neboť čím nižší je likvidita (tj. nižší zásoby a ostatní oběžná aktiva), tím vyšší je riziko platební neschopnosti.

Ukazatele aktivity vykazují v porovnání s odvětvovými průměry lepší hodnoty. Největším problémem se zdá být příliš dlouhá splatnost pohledávek, jež výrazně převyšuje splatnost závazků, neboť s úhradou závazků nemá společnost sebemenších problémů, avšak pohledávky nejsou pravděpodobně hrazeny včas. Lze však sledovat velké výkyvy v případě obratu zásob a doby obratu zásob, kdy se sice snižují tržby společnosti, ale naopak společnost vykazuje vysoký stav

zásob, ačkoliv by tomu mělo být spíše naopak. Pro společnost to tak může do budoucna znamenat potíže s likviditou, neboť zásoby představují jednu z nejméně likvidních složek oběžného majetku.

V případě analýzy zadluženosti bylo zjištěno, že společnost v minulosti financovala svá aktiva z větší části cizím kapitálem. Tato situace se sice v roce 2011 obrátila, avšak stále zde zůstává vysoký podíl krátkodobých i dlouhodobých závazků. Společnost nečerpá žádné bankovní úvěry a proto je ukazatel úrokového krytí velmi vysoký a výrazně tak převyšuje doporučené hodnoty, což svědčí o dobré finanční situaci podniku.

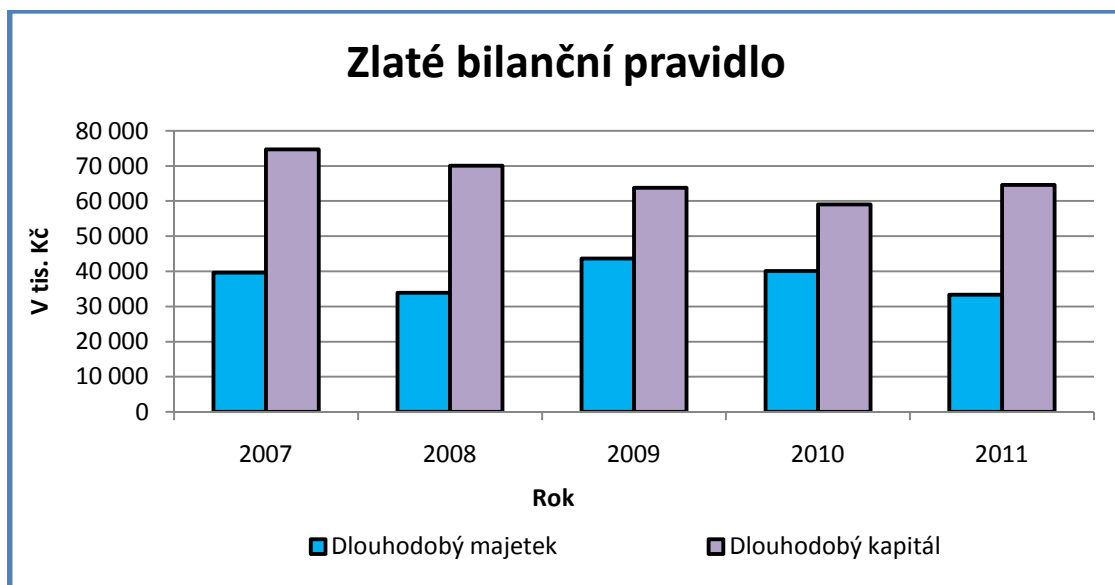
4.7 Pravidla financování a kapitálová struktura podniku

Na závěr finanční analýzy uvádím tzv. bilanční pravidla, tedy jakási doporučení, kterými by se měl podnik řídit, aby byla zajištěna dlouhodobá stabilita a finanční zdraví podniku. Obvykle jsou uváděna následující čtyři základní pravidla financování.

4.7.1 Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo je doporučení týkající se struktury aktiv a pasiv, které by měly být časově sladěny. Toto pravidlo udává, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji (vlastními nebo cizími) a krátkodobý majetek zase zdroji krátkodobými. Sledovaná společnost zlaté bilanční pravidlo splňuje, tj. $(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}) / \text{dlouhodobý majetek} > 1$, tedy dlouhodobý majetek je kryt pouze dlouhodobými zdroji, nikoliv krátkodobými, které jsou výrazně dražší. Avšak z níže uvedeného grafu je patrné, že i oběžný majetek je financován dlouhodobými zdroji a podnik je tak překapitalizován. Společnost má tedy více kapitálu než potřebuje a to znamená, že jej ne hospodárně využívá, protože náklady na pořízení dlouhodobého majetku jsou většinou vyšší než výnosy z oběžného majetku.

Graf 4.8: Zlaté bilanční pravidlo



Jiný pohled na kapitálovou strukturu je patrný i z níže uvedené tabulky. Podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Má-li kapitálu více než potřebuje, je jeho využití neekonomické a podnik je překapitalizován. V případě, že je tomu naopak, tedy podnik má kapitálu málo, způsobuje to poruchy v chodu podniku, podnik je tzv. podkapitalizován. Ukazatelem překapitalizování majetku je poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. (Synek a kol. 2011, str. 53-55)

V případě, že je podíl větší než 1, je podnik překapitalizován. Je tomu tak i v případě společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o., podnik nedostatečně využívá cizí zdroje. Vlastní zdroje jsou používány i ke krytí oběžných aktiv. Důsledkem je sice vyšší stabilita a solventnost podniku, ale za cenu nižší výnosnosti kapitálu.

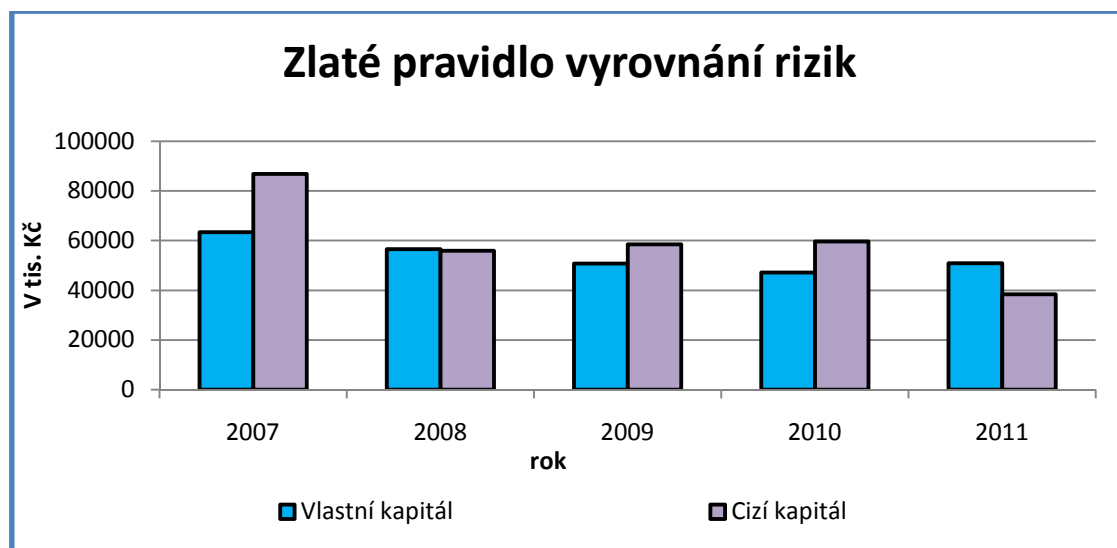
Tab. 4.14: Kapitálová struktura podniku (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	63 409	56 574	50 781	47 138	50 958
Dlouhodobý majetek	39 680	33 867	43 673	40 052	33 377
Vlastní kapitál/dl. majetek	1,60	1,67	1,16	1,18	1,53

4.7.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizik

Zlaté pravidlo vyrovnání rizik je důležité zejména pro získávání úvěrů a dalších cizích zdrojů a uvádí, že vlastní zdroje by měly být vyšší než cizí zdroje, případně by se měly vyrovnat. Dle níže uvedeného grafu je patrné, že vlastní kapitál byl vyšší než cizí zdroje pouze v letech 2008 a 2011. Největší rozdíl mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji byl v roce 2007. Tento stav není ideální, protože vlastní kapitál je většinou dražší než cizí kapitál, tj. za vklad vlastního kapitálu je požadován vyšší výnos než za poskytnutí cizího kapitálu (vlastní kapitál nese vyšší riziko při podnikání a doba jeho splatnosti je v podstatě neomezená). U cizího kapitálu navíc působí i daňový štít, úrok z cizího kapitálu je nákladem a snižuje tak daňový základ, oproti tomu podíl společníků na zisku je daňově neuznatelným nákladem. Využití cizího kapitálu je však pro firmu přijatelné pouze v případě, že vydělá více, než sám stojí.

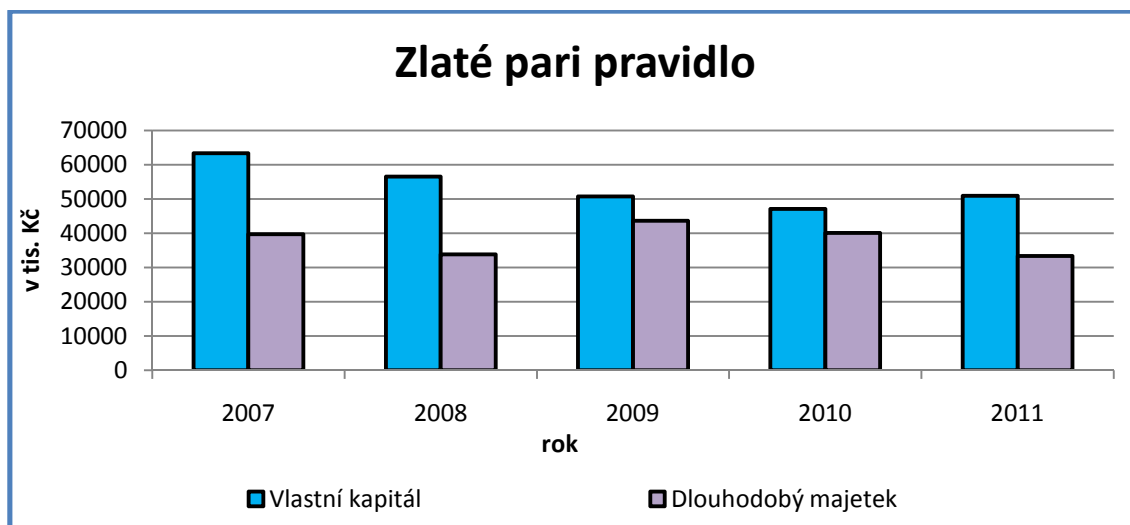
Graf 4.9: Zlaté pravidlo vyrovnání rizik



4.7.3 Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo doporučuje, aby podnik využíval tolik vlastního kapitálu, kolik může být uloženo do dlouhodobého majetku, v ideálním případě i méně. Tato skutečnost stejně jako zlaté bilanční pravidlo zamezuje situaci, kdy jsou oběžná aktiva financována dlouhodobým majetkem. S ohledem na to, že vlastní kapitál je pro firmu velmi drahý, měl by financovat pouze dlouhodobý majetek případně pouze její část a další část cizími dlouhodobými zdroji. Z níže uvedeného grafu je patrné, že vlastní kapitál výrazně převyšuje dlouhodobý majetek, tedy společnost zlaté pari pravidlo nesplňuje ani v jednom ze sledovaných roků.

Graf 4.10: Zlaté pari pravidlo



4.7.4 Zlaté růstové pravidlo

Poslední z bilančních pravidel doporučuje, aby tempo růstu investic bylo stejné, případně menší tempo růstu tržeb. Toto růstové pravidlo sledovaná společnost splňuje. Růst dlouhodobého majetku i růst tržeb lze nejlépe pozorovat z již uvedené vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

4.7.5 Shrnutí pravidel financování

Uvedená doporučení týkající se kapitálové struktury podniku lze shrnout tak, že podnik je překapitalizován, neboť hodnota dlouhodobého kapitálu výrazně převyšuje dlouhodobý majetek. Pozitivní je, že společnost alespoň v posledním sledovaném roce, tj. v roce 2011, vykazuje vyšší stav vlastního majetku než cizího majetku. Ačkoliv společnost nečerpá žádné bankovní úvěry, závazky (jak krátkodobé, tak i dlouhodobé) jsou až kriticky vysoké. Společnost nesplňuje ani zlaté pari pravidlo, neboť z vlastního kapitálu je kromě dlouhodobého majetku financován i oběžný majetek, je velmi nevhodné. Jediné z doporučených pravidel financování, které je ve společnosti splněno, je zlaté růstové pravidlo, kdy je tempo růstu investic menší než tempo růstu tržeb.

4.8 Bonitní a bankrotní modely

V následující kapitole uvádím čtyři metody pro hodnocení podniku, které určují, zda je podnik bonitní či bankrotní.

4.8.1 Index bonity

Index bonity patří mezi bonitní modely, jejichž prostřednictvím lze předvídat finanční situaci podniku. V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele, které jsou při výpočtu potřeba, včetně vah, které jsou těmto ukazatelům přiděleny. Z uvedených výpočtů je bonita hodnoceného podniku nejlepší v letech 2011 a 2007. Rok 2008 je z hlediska bonity nepříznivý, neboť výsledek poukazuje na problematickou ekonomickou situaci, ačkoliv jde stále ještě o bonitní podnik. V letech 2009 a 2010 je ekonomická situace podniku však již velmi špatná a jde o bankrotní podnik. Poukazuje na to i skutečnost, že v těchto letech podnik vykazoval záporný výsledek hospodaření a opět se potvrdilo, že roky 2007 a 2011 patří k těm nejlepším.

Tab. 4.15: Index bonity

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
Cash flow/cizí zdroje	1,50	0,10	0,09	-0,04	-0,01	0,17
Aktiva/cizí zdroje	0,08	1,74	2,01	1,87	1,79	2,35
Zisk/aktiva	10,00	0,05	0,02	-0,05	-0,03	0,04
Zisk/výnosy	5,00	0,02	0,01	-0,03	-0,03	0,03
Zásoby/výnosy	0,30	0,02	0,01	0,02	0,13	0,09
Výnosy/aktiva	0,10	2,21	2,65	1,58	1,12	1,44
Výsledek:	-	1,11	0,79	-0,44	-0,20	1,19
Vyhodnocení:	-	dobrá ekonomická situace	problemat. ekonomická situace	špatná ekonomická situace	špatná ekonomická situace	dobrá ekonomická situace
	-	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik

4.8.2 Altmanova analýza

Altmanova analýza patří mezi bankrotní model a podobně jako index bonity určuje prostřednictvím jediného čísla finanční situaci podniku. V následující tabulce je uveden výpočet Altmanovy analýzy podle variace pro české společnosti, dle níž je sledovaná společnost hodnocena jako bonitní podnik, výjimkou je rok 2010, kdy společnost vykazuje nejnižší

výsledek a spadá tak do tzv. šedé zóny, kdy nelze přesně určit, zda se jedná o podnik bonitní či bankrotní, avšak výsledek (2,60) se přibližuje spíše bonitním podnikům (od hodnoty 2,99). Vzhledem ke skutečnosti, že podnik vykazoval v letech 2009 a 2010 ztrátu, nelze výsledky Altmanovy analýzy považovat za příliš vypovídající.

Tab. 4.16: Altmanova analýza

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT/aktiva	3,3	0,05	0,02	-0,05	-0,03	0,04
tržby/aktiva	0,99	2,20	2,63	1,56	0,99	1,46
vlastní kapitál/celk. závazky	0,6	0,73	1,01	0,87	0,79	1,33
nerozdělený zisk/aktiva	1,4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
čistý pracovní kapitál/aktiva	6,56	0,25	0,35	0,21	0,19	0,36
závazky po splatnosti/výnosy	1	0,02	0,00	0,06	0,08	0,01
Výsledek:	-	4,41	5,55	3,26	2,60	4,75
Vyhodnocení:	-	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	bonitní podnik

4.8.3 Index IN05

Dalším z bankrotních modelů je Index IN05, který jsem vybrala z několika modelů IN, jako ten, který by měl mít nejvyšší vypovídací schopnost, protože vznikl postupnou úpravou předchozích modelů (IN95, IN99 a IN01) a především byl sestaven přímo pro české společnosti. Vyhodnocení Indexu IN05 je podobné jako v případě Indexu bonity, neboť oba modely označují podnik za bonitní v letech 2007, 2008 a 2011. Naopak bankrotní jsou roky 2009 a 2010, kdy podnik vykazoval ztrátu a výsledky indexu jsou tak záporné, neboť i EBIT byl ve sledovaných letech a v případě tohoto bankrotního modelu je mu právě rentabilitě aktiv (EBIT/aktiva) přidělena největší váha.

Tab. 4.17: Index IN05

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
aktiva/cizí zdroje	0,13	1,74	2,01	1,87	1,79	2,35
EBIT/nákladové úroky	0,04	28,05	18,31	-22,36	-29,10	28,90
EBIT/aktiva	3,97	0,05	0,02	-0,05	-0,03	0,04
výnosy/aktiva	0,21	2,21	2,65	1,58	1,12	1,44
oběžná aktiva/kr. cizí kapitál	0,09	1,53	2,02	1,53	1,44	2,35

Výsledek:	-	2,15	1,81	-0,38	-0,69	2,15
Vyhodnocení:	-	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik

4.8.4 Tafflerův index

Posledním z uvedených bankrotních modelů je Tafflerův index. Na následující tabulce uvádím jeho modifikovanou verzi, která upřesňuje původní verzi z roku 1977. Oproti předchozím modelům Tafflerův index vůbec neuvažuje o rentabilitě aktiv, které mají v ostatních modelech nejvyšší váhu. Analyzovaný podnik je pomocí tohoto modelu hodnocen jako bonitní ve všech sledovaných letech. Nejnižších výsledků dosahuje opět v letech 2009 a 2010, kdy se přibližuje tzv. šedé zóně, do které podnik spadá v případě hodnoty nižší než 0,3. Dle zjištěných výsledků opět nelze přisuzovat tomuto modelu příliš velkou váhu, neboť podnik v letech 2009 a 2010 vykazoval ztrátu.

Tab. 4.18: Tafflerův index

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
EBT/krátkodobé závazky	0,53	0,10	0,06	-0,14	-0,08	0,16
oběžná aktiva/cizí kapitál	0,13	1,27	1,39	1,12	1,12	1,48
krátkodobé závazky/aktiva	0,18	0,48	0,34	0,39	0,43	0,27
tržby/aktiva	0,16	2,20	2,63	1,56	0,99	1,46
Výsledek:	-	0,66	0,69	0,39	0,34	0,56
Vyhodnocení:	-	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

4.8.5 Shrnutí bonitních a bankrotních modelů

Dle výsledků bonitního a bankrotních modelů lze usuzovat o dobré finanční situaci podniku v letech 2007, 2008 a 2011. Ačkoliv podnik vykazoval v letech 2009 a 2010 ztrátu, některé modely (Altmanova analýza a Tafflerův index) tuto skutečnost neodhalily. Ostatní modely poukazují na kritickou situaci v letech 2009 a 2010, avšak dle principu, na kterém bonitní a bankrotní modely fungují, by měla být špatná ekonomická situace podniku odhalena mnohem dříve (bývá udáváno, že bankrot je odhalen přibližně dva roky předem). S ohledem na výše uvedené nelze bonitním a bankrotním modelům pro hodnocení finanční situace společnosti dávat příliš velkou váhu, neboť nemají správnou vypovídací schopnost.

5 Vlastní návrhy a opatření na zlepšení ekonomické situace analyzovaného podniku

V předchozích částech diplomové práce byla zhodnocena celková finanční situace společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. K hodnocení podniku byly použity veškeré veřejně dostupné informace o společnosti za posledních pět let, tedy v letech 2007 až 2011. Společnost působí na stavebním trhu převážně v Kraji Vysočina po více než 20 let. Za tuto dobu realizovala mnoho stavebních zakázek, jak větších, tak i těch menších a získala si tak dobré jméno nejen mezi zákazníky, ale i mezi obchodními partnery a veřejností. Avšak vlivem současné hospodářské celosvětové krize se společnost v posledních nejméně třech letech ocitla ve špatné ekonomické situaci. Tato celosvětová krize se podepsala na mnoha podnikatelských subjektech, z nichž tím nejpostiženějším odvětvím je právě stavebnictví. Bohužel ani predikce pro rok 2012 není nijak optimistická, neboť za první polovinu roku 2012 skončilo v konkurzu o více než 67 % společností více než v roce 2011.

Analyzovaná společnost vykazovala ztrátu v letech 2009 a 2010, v roce 2011 nastalo výrazné zlepšení a společnost opět vykazovala zisk, avšak tato skutečnost byla způsobena především výhodnými prodeji stavebních pozemků v okrajové části města Jihlava, které společnost v minulosti získala lukrativním nákupem od Statutárního města Jihlava. Ve všech sledovaných letech lze rovněž pozorovat postupné snižování stavu aktiv, což má vždy negativní důsledek.

V následujícím textu se pokusím navrhnout možná opatření, která by společnosti mohla pomoci zlepšit současnou nepříliš dobrou ekonomickou situaci. Společnost v uplynulém roce již sama realizovala některá opatření, která měla snížit náklady. Tato opatření se týkala především propouštění zaměstnanců, snižování mezd, zkrácení pracovního týdne na čtyři dny a u stávajících zaměstnanců tak vyvolala obavy z budoucnosti. Jedním z problémů společnosti je tak, dle mého názoru, nepříliš příznivá vize zaměstnanců o budoucnosti podniku.

5.1 Získávání nových zakázek

Největším problémem analyzované společnosti je dlouhodobý nedostatek zakázek. Nejedná se přitom ani tak o neschopnost podniku získat novou zakázku, jakožto spíše problém celého stavebnictví. Vedení společnosti se dosud spoléhalo spíše na dobré jméno a tradici dlouholetého působení na trhu, s čímž je spojen i způsob získávání zakázek, který společnost dosud preferuje.

Situace na stavebním trhu je však aktuálně jiná. V současnosti již nelze spoléhat na osobní kontakty, dlouhodobou spolupráci či přímou poptávku zákazníků, ale je třeba vytvořit funkční tým, který zajistí potřebný počet zakázek. Společnost zatím nijak nevyužila možnosti ucházet se o veřejné zakázky, přestože vlastní certifikáty managementu jakosti a environmentálního managementu, které dle zákona o veřejných zakázkách musí vlastnit všechny společnosti, které se chtějí o veřejnou zakázku ucházet.

Nejhorším důsledkem velice nízkého množství zakázek na trhu je skutečnost, že společnost je nucena a také ochotna přijmout zakázku s nulovou nebo zápornou marží, na které nic nevydělá nebo dokonce prodělá, nicméně alespoň částečně pokryje jinak nevyužité kapacity.

V případě, že se chce společnost i nadále udržet na stavebním trhu, musí změnit způsob získávání zakázek. V současnosti se jeví jako nejefektivnější způsob získávání nových zakázek tendry či výběrová řízení. Na internetu lze najít mnoho informací o právě vypsáných výběrových řízeních (například www.vestnikverejnychzakazek.cz, www.verejna.soutez.cz, kde jsou zveřejněny nejenom veřejné zakázky). Součástí zadávací dokumentace bývá i projektová dokumentace, dle níž uchazeči o zakázku vytváří svoji nabídku, ze které potom zadavatel vybírá tu nejlepší. Jediným rozhodovacím kritériem přitom nebývá cena, ale i kvalita provedení. V tomto případě by analyzovaná společnost mohla mít velkou výhodu, neboť působí na stavebním trhu více než 20 let a může zadavateli zakázky poskytnout informace o již realizovaných zakázkách i jiných svých úspěších. Žadatel pak musí splnit obecné podmínky dané zákonem o veřejných zakázkách, například:

- předložení čestného prohlášení o své ekonomické a finanční situaci splnit danou veřejnou zakázku,
- seznam stavebních prací podobného charakteru dokončených za posledních pět let, včetně ceny, doby a místa provádění stavebních prací a osvědčení objednatelů o tom, že zakázka byla provedena řádně a odborně,

a dále podmínky, které si určí zadavatel (může se jednat pouze o upřesnění výše uvedených obecných podmínek).

Kromě výběrových řízení a veřejných zakázek se společnost může zaměřit i na poskytování služeb drobnějším zákazníkům. Možností je sledování tzv. poptávkového systému pro stavebnictví na internetových stránkách www.estav.cz, kde své poptávky na stavební práce zveřejňují i fyzické osoby. Tyto poptávky se nejčastěji týkají staveb rodinných domků, provedení zateplení nebo izolace vlhkého zdiva. Jedná se sice o objemově malé zakázky, ale

v případě nedostatku práce lze sledování tohoto internetového portálu narazit na zajímavou příležitost.

Až jako třetí možnost uvádím získávání zakázek prostřednictvím osobních kontaktů, známostí či přímou poptávkou zákazníků. Tento způsob získávání zakázek společnost až dosud preferovala. Ačkoliv se jedná o nejméně zajímavý způsob, měla by společnost věnovat větší pozornost svým internetovým stránkám, které jsou zcela neaktuální a neúplné. Chybí údaje o realizovaných zakázkách, informace o poskytovaných službách, používaných materiálech, průměrných dobách zpracování zakázky, kontaktní údaje na osobu zabývající se příjmem a zpracováním poptávek apod. Samozřejmě je třeba dbát na to, že každá zakázka je individuální a neopakovatelná, tudíž nelze předem (tj. bez jakékoliv bližšího prozkoumání) určit cenu.

V souvislosti se získáváním nových zakázek musí být ve společnosti zaveden jednotný systém jejich získávání (ten by měl být již součástí organizačních norem souvisejících s certifikací managementu jakosti). Tento systém musí mít písemnou podobu a měl by obsahovat alespoň tyto části:

- ustanovení odpovědné osoby, stanovení pravomocí a odpovědností, návrh odpovídajícího ohodnocení například podílového podle počtu získaných a realizovaných zakázek,
- sledování různých internetových portálů, kde jsou zveřejňovány veřejné zakázky, soutěže, tendry i poptávky soukromých osob,
- identifikace příležitosti (nastavení několika bodů, které by měla zveřejněná poptávka obsahovat – například vybírat pouze výstavbu budov, pozemní stavitelství a zateplování budov, realizace v Kraji Vysočina, případně v Jihomoravském kraji, předpokládaná hodnota zakázky – stanovení minimální a maximální hodnoty, například od 200.000,-- Kč do 5.000.000,-- Kč), tyto příležitosti vést v informačním systému,
- samotné vypracování nabídky (určit, kdo se bude podílet na zpracování nabídky, jaká bude určena strategie při stanovení cen apod.),
- zhodnocení zakázky (stanovení projektových cílů, nákladů, zisku),
- předrealizační fáze (vyřízení povolení, zabezpečení stavební techniky, potřebného počtu zaměstnanců, jednání se subdodavateli, příprava smluvních dokumentů),
- realizační fáze (příprava stavby, vypracovat plán projektu, plán zásobování, stanovit odborný stavební dohled nad vykonávanými pracemi, zajistit zamezení přílišné hlučnosti, vibrací, prašnosti),
- předání a převzetí stavebního díla (revize, předání projektové dokumentace, dodací listy, záruční listy),

- řízení neshod, reklamace,
- vyhodnocení realizované zakázky (dodržení termínů dokončení díla, požadované kvality, spotřeby materiálu a lidské práce, výnosnosti),
- archivace veškerých dokumentů, zanesení do seznamu realizovaných zakázek.

Další příležitostí související s možným získáním dalších zakázek je spojení s jinými stavebními společnostmi. Vzhledem k nepříznivé hospodářské situaci svoji činnost ukončuje i mnoho dalších stavebních společností. Jako jedna z možností se dle mého názoru jeví spolupráce s PSJ, a.s. (jedná se v současnosti o celosvětově velmi úspěšnou akciovou společnost se sídlem v Jihlavě), a to tak, že společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava spol. s r.o. by například mohla dodavatelsky zajišťovat realizaci zakázek. V poslední době se podíl zakázek společnosti PSJ, a.s. realizovaných na Vysočině výrazně snižuje. V případě domluvy obou společností, by PSJ, a.s. díky tomu získala vyšší pokrytí i na Vysočině a pro obě společnosti by to mohlo znamenat vyšší zisky.

Aktuálně je zveřejněna veřejná zakázka zadavatele ČR – Krajské ředitelství policie Kraje Vysočina, týkající se stavebních úprav Integrovaného operačního střediska, předpokládaná hodnota zakázky bez DPH je ve výši 2,500.000,-- Kč. Další veřejná zakázka se týká dodatečných stavebních prací při rekonstrukci veřejné komunikace ve Velké Bíteši, hodnota zakázky je cca 2,000.000,-- Kč.

Úspěšnost v boji o veřejné či jiné zakázky nelze jakýmkoliv způsobem predikovat, rovněž jako nelze předem (v případě, že neznáme stavební dokumentaci) určit, zda bude zakázka zisková. Výše uvedené návrhy se týkají zvyšování stavebních zakázek, jejichž počet je dlouhodobě klesající. Proces přípravy nabídky je velmi zdoluhavý, složitý a ke zpracování nabídky je třeba znát konkrétní projektovou dokumentaci (ta bývá v případě veřejných zakázek poskytována zdarma pouze v případě, že je v elektronické podobě). Zpracováním nabídky se zabývají rozpočtáři, které analyzovaná společnost zaměstnává dva, tudíž by zvýšený počet zpracovaných nabídek neměl pro společnost představovat vyšší náklady. Podaná přihláška do veřejné soutěže není nikterak zpoplatněna. Pro společnost uvedené návrhy představují mnohonásobně více práce, přesto společnost zaměstnává dostatečný počet zaměstnanců, kteří by měli být schopni vyhledávat nové příležitosti a zpracovávat kompletní nabídku, která odpovídá požadavkům zadavatele.

5.2 Využití státních dotačních programů

Dalším z mých návrhů, který v podstatě rozšiřuje proces získávání zakázek, je větší zapojení společnosti v rámci státních dotačních programů jako je například Zelená úsporám či Panel. Tento návrh pro společnost nepředstavuje žádné další náklady, ale pouze registraci do seznamu odborných dodavatelů na oficiálních internetových stránkách Ministerstva životního prostředí ČR, která není zpoplatněna. Státní dotace bude proplacena pouze těm žadatelům, kteří realizovali rekonstrukci rodinného domu či bytových domů prostřednictvím registrované stavební společnosti, a to ve výši podle toho, jakou energetickou úsporu daná rekonstrukce představuje. Analyzovaná společnost by se tak měla zařadit nejen mezi odborné dodavatele, ale dle mého názoru by se měla zaměřit i na poskytování poradenství v této oblasti, protože většina obyvatel, kteří plánují rekonstrukci, zateplení, výměnu oken a podobně, ví, že část investovaných peněz mohou od státu získat zpět. Společnost by proto měla poskytovat i služby spočívající v poradenství běžným občanům ve smyslu, jaké je třeba použít stavební materiály nebo co udělat proto, aby úspora energie (a tím i výše dotace) byla větší. Jediným problémem tohoto návrhu jsou v současnosti zaměstnanci společnosti, kteří by se poradenstvím zabývali, neboť kancelářské síly byly maximálně redukovány. V úvahu připadají mistři hlavní stavební výroby (společnost aktuálně zaměstnává tři), kteří by měli mít přehled o používaných materiálech a tím i o úsporách energie které s jejich použitím souvisejí.

5.3 Podpora zaměstnanců

Jak jsem již výše uvedla, aktuálně je velkým problémem všech zaměstnanců společnosti vize budoucnosti. Ve vedení společnosti došlo k podstatným změnám, byli propuštěni dlouholetí zaměstnanci a celkově není pracovní prostředí příliš optimistické. Společnost si musí uvědomit, že firemní kultura a spokojenost zaměstnanců vede ke zvyšování pracovní produktivity a loajality. Dle mého názoru by společnost měla zavést nějaké motivační programy pro své stálé zaměstnance pro zlepšení pracovní morálky. Takovým opatřením by mohla být například finanční podpora před dovolenou případně na konci roku. Těmito opatřeními se sice nesníží náklady společnosti, ale zamezí se fluktuaci zaměstnanců alepší se tak pracovní prostředí (v roce 2011 společnost zaměstnávala 84 pracovníků, v roce 2012 je to již o 30 pracovníků méně). V případě, že by společnost poskytla finanční podporu ve výši 1.000,-- Kč 2x ročně každému z 54 zaměstnanců, představovalo by to roční náklady ve výši 108.000,-- Kč + sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (aktuálně ve výši 34 %). Další možností podpory zaměstnanců jsou příspěvky na penzijní připojištění či na zdravotní a rehabilitační péči.

5.4 Řízení aktiv

Finanční analýza neodhalila žádné výrazné chyby společnosti ve vztahu k řízení aktiv. V porovnání s oborovými průměry si společnost v některých oblastech dokonce vedla lépe. Problémem budoucího vývoje sledované společnosti je především stále klesající objem zakázek, který je spojen s poklesem tržeb a snižující se stav aktiv, způsobený nedostatkem stavebních zakázek a následným snižováním stavu zásob oběžného majetku. Nedostatečný počet zakázek vede k tomu, že nabídka převyšuje poptávku a stavební společnosti jsou nuceny snižovat ceny svých prací, což má za následek snižující se rentabilitu.

Z mého pohledu je velkým problémem sledované společnosti dlouhá doba splatnosti pohledávek, obzvláště ve srovnání s dobou splatnosti závazků. Doba splatnosti pohledávek i závazků je v odvětví přibližně stejná a pohybující se okolo 130 dnů. Dlouhá doba splatnosti pohledávek je obecným problémem stavebnictví. Splatnost často určuje investor či odběratel a běžně se pohybuje kolem 60 – 90 dnů (bohužel společnosti, pokud chtějí zakázku získat, nemají příliš velké možnosti, jak investora donutit, aby byla nastavena kratší doba splatnosti faktury).

Závazky společnost hradí včas, na čemž si zakládá, problémem však je, že jsou hrazeny dříve než pohledávky a proto musí mít k dispozici více finančních prostředků, aby byl rozdíl mezi splatností pokryt. Dalším problémem je vysoká hodnota pohledávek po splatnosti, které v roce 2011 dosahovaly téměř 6,5 milionů korun. Proto, aby byly pohledávky hrazeny včas a řádně, je třeba učinit některá opatření, těmi jsou například:

- prevence při výběru odběratelů (například hodnocení jejich bonity, sledování registru dlužníků, sledování hodnocení na internetu, apod.),
- dbát zvýšené pozornosti zpracování smluv (zprísnil smluvní podmínky, pokuty v případě, že není uhrazeno včas, vhodné je do smluv uvádět i tzv. rozhodčí doložky, které výrazně zlevňují a zrychlují případné vymáhání pohledávek, všichni zaměstnanci společnosti musí být vedeni k tomu, že objednávky, dodací listy, protokoly o převzetí a předání díla musí být řádně podepsány a předány).
- upomínky dlužníků (v případě, že je odběratel v prodlení s úhradou faktury začít s upomínáním po 10 dnech, nejprve postačuje prostřednictvím elektronické zprávy, neboť mohlo dojít pouze k nedorozumění, pokud není uhrazeno ve stanovené lhůtě, odeslat písemnou upomínku, pokud není ani poté uhrazeno, předat k vymáhání právníkovi, který stanoví lhůtu k úhradě s upozorněním, že v případě, že nebude ve stanovené lhůtě uhrazeno, bude věc předána k soudnímu vymáhání, tj. bude podána žaloba).

- řešení neuhrazené pohledávky soudní cestou (společnost musí předpokládat vysoké náklady na právní služby a úhradu soudního poplatku; negativním důsledkem podané žaloby je samozřejmě narušení dodavatelskoodběratelských vztahů).

Dalším opatřením ve vztahu k řízení aktiv je zvyšování obratu zásob. Společnost se v letech 2010 a 2011 dostala na kritiky nízké hodnoty, kdy byl obrat zásob pouze okolo 10 obrátek za rok. Tento stav byl způsoben nákupem velkého množství materiálu na dokončení výstavby komplexu bytových domů v Jihlavě. Současně se také skokově (až 10x) zvýšila doba obratu zásob. Této situaci by mělo být v budoucnosti zamezeno, a to tak, že společnost bude věnovat vyšší pozornost řízení zásob, čímž budou minimalizovány náklady spojené se skladováním a sníží se tak množství kapitálu vázaného právě v zásobách. V případě, že společnost bude na skladu držet pouze množství zásob, které potřebuje pro zabezpečení bezproblémového chodu, zvýší se obrat zásob a současně se také sníží doba obratu zásob, což by představovalo optimální stav. Další z možností řízení zásob je zvýšení tržeb, což společnost může ovlivnit pouze tak, že bude realizovat více ziskových stavebních zakázek.

5.5 Pronájem nevyužívaných skladovacích prostor

Společnost POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. vlastní několik v současnosti nevyužívaných prostor. Jedná se o velkou halu bývalé železářny, kde se připravovaly armatury do betonu a dva přilehlé sklady, včetně venkovního jeřábu. Tyto prostory jsou zcela nevyužité již dva roky. Vzhledem ke skutečnosti, že hala má samostatný přístup z ulice a nachází se v průmyslové zóně města Jihlavy s dobrou dopravní dostupností a v blízkosti dálnice D1, mám za to, že zájemců o pronájem by společnost našla hned několik.

Realitní kanceláře nabízejí hned několik skladovacích prostor v průmyslové zóně Jihlavy, které se liší především celkovou velikostí pronajímané plochy. Pro porovnání nabídky a stavení ceny za pronájem uvádím přehled nalezených nabídek realitních kanceláří i soukromých vlastníků, s tím, že veškeré nalezené sklady se nacházejí v průmyslové zóně:

Tab. 5.1: Nabídky na pronájem skladovacích prostor

Celková plocha:	Cena v Kč/měsíc:	Cena v Kč za 1 m²:	Cena služeb:	Popis:
34 m ²	1.417,--	43,24	100,-- Kč za 1 m ²	elektrina, kanalizace, zdroj vody, typ konstrukce: skeletová
127 m ²	6.350,--	50,--	v ceně	elektrina, typ konstrukce: zděná cihlová
190 m ²	9.500,--	50,--	v ceně	elektrina, typ konstrukce: zděná cihlová
319 m ² + 770 m ² pozemek	12.000,--	37,62	neuvedeno	ocelová hala, zdroj vody, typ konstrukce: skeletová
353 m ²	12.000,--	34,--	100,-- Kč za 1 m ²	elektrina, bývalý hangár
413 m ²	20.650,--	50,--	neuvedeno (vlastní elektroměr)	elektrina, typ konstrukce: zděná cihlová

Z výše uvedeného přehledu lze usuzovat, že cena za pronájem skladovacích prostor se pohybuje kolem 45,-- Kč za 1 m². Zastavěná plocha haly bývalé železárny má velikost přibližně 400 m². Dva menší sklady, které jsou součástí jedné budovy a mají samostatných vchod (s možností vjezdu velkých nákladních automobilů) jsou velké přibližně po 120 m². V případě, že stanovíme cenu za pronájem bývalé železárny ve výši 40,-- Kč za 1 m² a cenu za dva sklady ve výši 45,-- Kč za 1 m², mohla společnost za 2 roky, kdy byly budovy bez jakéhokoli využití vydělat jejich pronájmem částku 643.200,-- Kč. Za jeden rok pronájmu nevyužívaných prostor tak společnost může vydělat částku 321.600,-- Kč. Ve všech nabízených budovách je elektrina a zdroj vody, stavby jsou cihlové. Budovy nejsou vytápěné, lze je využít jako sklad, či jako dílny. V případě zájmu lze využít sociálních zařízení, které jsou ve vedlejší budově, případně po předchozí domluvě a v závislosti na činnosti nového nájemníka lze uvažovat o vybudování nových sociálních zařízení. Služby jako je elektrina a vodné by si nový nájemce hradil sám, za tímto účelem je třeba zřídit nový elektroměr a vodoměr, neboť nelze stanovit paušální částku, pokud neznáme, k jakému účelu budou uvedené prostory novému nájemníku sloužit.

Tab. 5.2: Návrh na stanovení ceny za pronájem skladovacích prostor

Označení:	Pronajímaná plocha:	Cena v Kč za 1 m ² :	Cena za pronájem v Kč/měsíc
hala bývalé železářny	400 m ²	40,-- Kč	16.000,--
sklad 1	120 m ²	45,-- Kč	5.400,--
sklad 2	120 m ²	45,-- Kč	5.400,--
Celkem za 1 měsíc:			26.800,--
Celkem za 1 rok:			321.600,--

Realizací uvedeného návrhu může společnost vydělat ročně částku 321.600,-- Kč. Náklady na realizaci jsou téměř nulové (po domluvě s novým nájemníkem připadá v úvahu například vybudování sociálních zařízení a instalace elektroměru a vodoměru – to lze však realizovat až v návaznosti na zjištění podnikatelského záměru nového nájemníka, neboť v případě, že bude mít v úmyslu využívat uvedené budovy pouze jako skladiště, není třeba budovat sociální zařízení, ale lze se domluvit na využívání těch stávajících).

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost v uplynulém období propouštěla i několik administrativních pracovníků, lze uvažovat o možnosti pronájmu části administrativní budovy. Cena za pronájem by v tomto případě byla vyšší, pohybuje od 200,-- Kč za 1 m². V případě, že by společnost uvolnila a pronajala alespoň dvě kanceláře o velikosti cca 20 m² a za pronájem těchto kancelářských prostor by požadovala 250,-- Kč za 1 m², znamenalo by to možnost dalšího výnosu z pronájmu ve výši 120.000,-- Kč ročně.

5.6 Zaměření se na zákazníka

Další z možností řešení nedostatku zakázek je **zřízení marketingového oddělení**, případně pověření jednoho pracovníka, který by se marketingovou činností zabýval. Tato osoba provede průzkum trhu, za účelem zjištění tržní poptávky (tj. jaká je tržní poptávka a kdo jsou potenciální zákazníci). Dále provede průzkum konkurence a zjistí možnosti dodavatelů materiálu, s cílem zajištění co nejvýhodnějších cen. Za tímto účelem provede jednání s dodavateli a bude s nimi vyjednávat o platebních podmínkách, slevách při větším odebraném množství, možnosti dopravy materiálu na stavební místo, skladování apod. Cílem tohoto opatření je poznat cílového zákazníka a tomu odpovídající příprava nabídek „na míru“ těmto zákazníkům.

Každá společnost, která chce uspět v tvrdém konkurenčním boji, se musí více zaměřit na zákazníka, odvádět kvalitní práci a poskytovat jedinečné služby. Ve stavebnictví je kvalitně odvedená práce vyžadována prostřednictvím pozastávek. Po dobu trvání záruční doby (často 10 a více let), nejsou stavebním společností faktury uhrazeny v plné výši, ale například deset procent z ceny stavby je uhrazeno až po uplynutí záruční doby. Pouze v případě, že se na stavebním díle neobjeví žádná závada, je zbytek pohledávky v plné výši uhrazen. Stavební společnosti jsou tedy nuceny odvádět kvalitní práci.

Ve společnosti by měl být vytvořen speciální tým, který se bude zabývat vyřizováním a vyhledáváním zakázek od menších zákazníků, tj. běžných občanů. V minulosti se společnost zaměřovala pouze na větší stavební zakázky pro velké investory, pro běžného občana zakázky téměř nerealizovala. Bohužel v současnosti mnoho velkých stavebních firem, které dosud realizovali pouze velké zakázky, přechází na menší stavební zakázky, které dosud realizovali pouze střední stavební firmy, mezi které patří i analyzovaná společnost, tím se objem možných zakázek zmenšil. Navrhuji tedy, aby se společnost zaměřila i na stavební práce menšího rozsahu. K získání drobných zákazníků by bylo vhodné uvažovat o vhodné formě podpory prodeje, díky které se společnost dostane do povědomí občanů. Jako jednu z možností navrhuji uspořádat den otevřených dveří v prostorách POZEMNÍCH STAVEB Jihlava, spol. s r.o. Náklady na takovou akci specifikuji v následující tabulce (ceny jsou stanoveny dle jednotlivých nabídek nalezených na internetu).

Tab. 5.3: Náklady na firemní akci

Položka:	Cena v Kč:
občerstvení (grilované maso, klobásy, guláš) – cena za 1 osobu ve výši cca 200,-- Kč	20.000,--
nápoje (pivo, limo) – cena za 1 osobu ve výši cca 100,-- Kč	10.000,--
nádobí (papír, plast) – cena za 1 osobu ve výši cca 25,-- Kč	2.500,--
obsluha (včetně vlastního grilu)	12.000,--
pronájem „párty stanu“	15.000,--
pronájem zahradního nábytku	10.000,--
ozvučení + hudba	12.000,--
skákací hrad pro děti	5.000,--
reklama v místním rádiu (300,-- Kč za 1 spot) + nahrání reklamy	10.000,--
reklamní letáky, reklama v tisku	10.000,--
náklady celkem:	106.500,--

Součástí akce by byla prohlídka areálu společnosti, prezentace výrobků a stavebních materiálů dodavatelů, prezentace vlastních realizovaných zakázek, bude vystavena pracovní technika. Pro návštěvníky bude připraveno občerstvení, hudba, pro děti skákací hrad a možnost prohlídky jeřábů, bagrů, nákladních vozů apod. Akci bych navrhovala uskutečnit v pátek nebo v sobotu v odpoledních hodinách. Náklady na takovou akci se pohybují přibližně od 100.000,-- Kč do 150.000,-- Kč, s tím, že se počítá s tím, že se akce zúčastní cca 100 – 150 lidí.

Úspěch celé akce záleží především na vhodně zvolené reklamě, v návrhu uvádím reklamu v místním rádiu (rádio Jihlava a rádio Vysočina) a tištěné reklamní letáky. Cílem této firemní akce je zvýšit povědomí o společnosti, upozornit nové zákazníky na širokou nabídku služeb a dlouholetou tradici působení společnosti na stavebním trhu. Nelze dopředu predikovat, jaké zisky tato akce společnosti do budoucna přinese, lze očekávat, že firma získá nové zákazníky a upevní vztahy s dodavateli.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit celkovou finanční situaci konkrétního podniku, včetně vyslovení vlastních návrhů na zlepšení stávající ekonomické situace podniku. Pro zpracování této práce jsem si vybrala společnost působící ve stavebnictví, a to POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. Tato společnost působí na stavebním trhu více než 20 let a stavební zakázky realizuje především na území Kraje Vysočina. V minulosti tato společnost patřila mezi úspěšné a prosperující podniky s dobrým jménem a mnoha spokojenými zákazníky. Situace se začala měnit přibližně v roce 2008, kdy se ve stavebnictví plně projevila celosvětová hospodářská krize.

Právě stavebnictví bylo jedním z nejvíce postižených odvětví a lze očekávat, že bez hospodářského oživení nenastane ani růst stavebnictví. Predikce pro další roky nejsou nijak příznivé. Již čtvrtým rokem stavebnictví vykazuje sestupný trend. Podle posledních údajů Českého statistického úřadu došlo k meziročnímu propadu sektoru za první čtvrtletí roku 2012 o 10,2 procenta. Při srovnání se stejným obdobím roku 2008 je to propad o téměř 35 procent.

V současnosti na území Kraje Vysočina skončilo v insolvenci již několik stavebních společností a při výběru této společnosti jsem očekávala, že jednou z možností, jak špatnou ekonomickou situaci vyřešit, je návrh řešení v rámci insolvenčního řízení (například formou reorganizace), avšak překvapením bylo, že analyzovaná společnost nemá nejmenší problémy s likviditou a tudíž není v platební neschopnosti. Všechny závazky se snaží hradit řádně a včas a dokonce nečerpá ani žádné bankovní úvěry nebo půjčky. Jelikož má společnost dostatečné množství likvidních prostředků, vykazuje problémy s rentabilitou a současně nejsou respektována obecná doporučení související s kapitálovou strukturou podniku. Ačkoliv si společnost na první pohled nevede příliš špatně, opak je pravdou. Rok 2011 pro společnost sice znamenal zlepšení a kladný hospodářský výsledek, tento stav byl však způsoben skutečností, že byly výhodně prodávány stavební parcely v lukrativní okrajové části města Jihlava. Tyto možnosti společnost již v dalším roce bohužel mít nebude.

Hlavním a největším problémem je chybějící systém při získávání nových zakázek. Objem zakázek je aktuálně problémem celého stavebnictví, neboť vládní i soukromé investice dlouhodobě strmě klesají a ani v následujících letech nelze očekávat zlepšení. Možným návodem na přežití společnosti v dalších letech je vytvoření dohody o spolupráci s jinými

stavebními firmami. V návrhové části práce uvádím například spolupráci s velice úspěšnou Jihlavskou společností PSJ, a.s., která by tak získala lepší pokrytí v Kraji Vysočina a tím i vyšší zisky. Další návrhy se týkají zlepšení řízení aktiv, větší zapojení společnosti do státních dotačních programů, podpory zaměstnanců, získávání nových zákazníků prostřednictvím podpory prodeje a pronájem nevyužívaných skladovacích prostor společnosti.

S ohledem na výše uvedené, mám za to, že cíle práce, tedy zhodnocení ekonomické situace společnosti, včetně návrhů na její zlepšení, bylo dosaženo.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] BLÁHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 194 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 278 s. ISBN 80-2471-535-3.
- [3] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [4] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [5] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 80-7400-120-2.
- [6] HRDÝ, M., HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha : Walters Kluwer ČR, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-6.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN 80-2472-690-4.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [10] KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 240 s. ISBN 80-2472-456-2.
- [11] KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1. vydání. Praha : RNDr. Ivana Hexnerová - BOVA POLYGON, 2004. 304 s. ISBN 80-7273-095-9.
- [13] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II – Finanční analýza účetních výkazů*. 2. vydání. Praha : Polygon, 1995.
- [14] KRÁLOVÁ, I. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2009. 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.
- [15] LANDA, M. *Ekonomika insolvenčního řízení*. 2. vydání. Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2009. 426 s. ISBN 978-80-7418-031-6.
- [16] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80251-1994-5.

- [17] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [18] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [19] PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [20] RAIS, R. *Specifikace krizového managementu*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [21] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s. 2008, 120 s. ISBN 8024724812.
- [22] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s. 2012, 290 s. ISBN 80-2474-047-8.
- [23] RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s. 2008. 139 s.. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [24] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 268 s. ISBN 80-2474-004-4.
- [25] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [26] SEDLÁČEK, J. a kol. *Základy finančního účetnictví*. 1. vydání. Praha : Ekopress, s.r.o., 2005. 331 s. ISBN 80-86119-95-5.
- [27] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [28] SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- [29] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [30] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [31] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [32] Oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-11-05]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>.
- [33] Oficiální stránky Českého statistického úřadu [online]. 2012 [cit. 2012-12-01]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny>.
- [34] Oficiální stránky Ministerstva spravedlnosti České republiky. [online]. 2011 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z WWW : <<http://www.insolvencnizakon.cz/expertni-skupina-s22/statistiky.html>>.
- [35] iDnes.cz. [online]. 2012. [cit. 2012-11-27]. Dostupné z WWW : < http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-letos-bankrotuje-rekordni-pocet-stavebnich-firempzu/-ekonomika.aspx?c=A121125_104601_ekonomika_js >.
- [36] Internetové stránky společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava, spol. s r.o. [online]. [cit. 2012]. Dostupný z WWW: < <http://www.pozstavby.ji.cz>>.
- [37] Oficiální stránky svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR [online]. 2012 [cit 2012-10-12]. Dostupný z WWW: < <http://www.sps.cz/index.asp>>.
- [38] Oficiální stránky Ministerstva spravedlnosti České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z WWW : <<http://www.justice.cz>>.
- [39] Creditreform. [online]. 2012 [cit 2012-9-29]. Dostupný z WWW: < www.creditreform.cz>.
- [40] Výroční zprávy společnosti POZEMNÍ STAVBY Jihlava spol. s r.o. z let 2007 - 2011

8 Seznam použitých zkratek

DM	dlouhodobý majetek
CF	Cash-flow
ČR	Česká republika
EBIT	zisk před odečtením nákladových úroků a daní
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EU	Evropská unie
HV	hospodářský výsledek
IČ	identifikační číslo
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty

9 Seznam tabulek

Tab. 3.1: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí Indexu bonity	30
Tab. 3.2: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí Altmanovy analýzy	31
Tab. 3.3: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí indexu IN05	32
Tab. 3.4: Hodnocení ekonomické situace podniku pomocí modifikovaného Tafflerova indexu	33
Tab. 4.1: SWOT analýza (silné a slabé stránky)	46
Tab. 4.2: SWOT analýza (příležitosti a hrozby)	48
Tab. 4.3: Horizontální analýza aktiv	51
Tab. 4.4: Horizontální analýza pasiv	51
Tab. 4.5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	53
Tab. 4.6: Vertikální analýza aktiv	55
Tab. 4.7: Vertikální analýza pasiv	56
Tab. 4.8: Vertikální analýza nákladových položek	57
Tab. 4.9: Vertikální analýza výnosových položek	58
Tab. 4.10: Ukazatele rentability	60
Tab. 4.11: Ukazatele likvidity	63
Tab. 4.12: Ukazatele aktivity	66
Tab. 4.13: Ukazatele zadluženosti	70
Tab. 4.14: Kapitálová struktura podniku (v tis. Kč)	72
Tab. 4.15: Index bonity	75
Tab. 4.16: Altmanova analýza	76
Tab. 4.17: Index IN05	76
Tab. 4.18: Tafflerův index	77
Tab. 5.2: Nabídky na pronájem skladovacích prostor	85
Tab. 5.3: Návrh na stanovení ceny za pronájem skladovacích prostor	86
Tab. 5.1: Náklady na firemní akci	87

10 Seznam grafů

Graf 4.1: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2007 – 2011	54
Graf 4.2: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011	54
Graf 4.3: Analýza rozdílových ukazatelů.....	59
Graf 4.4: Běžná likvidita.....	64
Graf 4.5: Pohotová likvidita.....	65
Graf 4.6: Okamžitá likvidita	66
Graf 4.7: Srovnání doby splatnosti pohledávek a závazků	69
Graf 4.8: Zlaté bilanční pravidlo	72
Graf 4.9: Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik	73
Graf 4.10: Zlaté pari pravidlo.....	74

11 Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu v období 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu v období 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Příloha č. 3: Horizontální analýza rozvahy - aktiva

Příloha č. 4: Horizontální analýza rozvahy – pasiva

Příloha č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Příloha č. 6: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

Příloha č. 7: Vertikální analýza rozvahy – pasiva

Příloha č. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

12 Přílohy

Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu v období 2007 – 2011 (v tis. Kč)

		2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA	151075	112668	109302	106858	90291
B.	Dlouhodobá aktiva	39680	33867	43673	40052	33377
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	7	19	2	47	31
3.	Software	7	19	2	47	31
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	39673	33813	43636	39670	33011
1.	Pozemky	7752	5023	19593	18579	14679
2.	Stavby	20707	18914	17121	16194	15267
3.	Samostatné mov. věci a soubory mov.	9744	9132	6843	4883	3065
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	208	224	79	0	0
7.	Nedokončený dl. hmotný majetek	1262	520	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	14	0
B.	Dlouhodobý finanční majetek	0	35	35	335	335
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podst.	0	35	35	335	335
C.	Oběžná aktiva	110697	77637	65315	66655	56685
C. I.	Zásoby	5107	1952	2654	15427	12166
1.	Materiál	5107	1952	1454	1281	459
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	1177	14146	576
3.	Výrobky	0	0	0	0	11131
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	23	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	17275	21278	12963	8818	11654
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	17275	16387	8072	4227	7063
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	4891	4891	4591	4591
C.	Krátkodobé pohledávky	73751	41357	36285	35120	20780
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	73246	39796	30140	34415	18190
6.	Stát - daňové pohledávky	6	954	0	322	841
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	491	547	419	357	115
9.	Jiné pohledávky	8	60	5726	26	1634
C.	Krátkodobý finanční majetek	14564	13050	13413	7290	12085
1.	Peníze	142	24	111	25	44
2.	Účty v bankách	14422	13026	13302	7265	12041
D. I.	Časové rozlišení	698	1164	314	151	229
1.	Náklady příštích období	641	479	196	113	193
3.	Příjmy příštích období	57	685	118	38	36

		2007	2008	2009	2010	2011
A.	PASIVA	151075	112668	109302	106858	90291
A. I.	Vlastní kapitál	63409	56574	50781	47138	50958
1.	Základní kapitál	24744	24744	24744	24744	24744
A. II.	Kapitál. fondy (oceň. rozdíly z přec. maj. a	0	-8000	-8000	-8000	-8000
A.	Zákonný rezervní fond	2474	2474	2474	2474	2474
2.	Statutární a ostatní fondy	30753	36191	37356	31563	27919
A.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
A.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního	5438	1165	-5793	-3643	3821
B.	Cizí zdroje	86847	55958	58512	59622	38409
B. I.	Rezervy (ostatní)	2958	3939	2777	1567	656
B. II.	Dlouhodobé závazky	11339	13505	13032	11903	13611
1.	Závazky z obchodních vztahů	10011	12106	5683	4493	4711
4.	Závazky ke společníkům, členům	0	0	5950	5950	7466
10.	Odložený daňový závazek	1328	1399	1399	1460	1434
B.	Krátkodobé závazky	72550	38514	42703	46152	24142
1.	Závazky z obchodních vztahů	59732	33746	39145	41884	22080
5.	Závazky k zaměstnancům	1879	1999	1804	1484	1140
6.	Závazky ze soc. zabezpečení zdrav. poj.	1045	1120	913	845	617
7.	Stát - daňové závazky a dotace	4491	256	246	190	148
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	910	0
10.	Dohadné účty pasivní	5272	1370	577	830	157
11.	Jiné závazky	131	23	18	9	0
B.	Bankovní účty a výpomoci	0	0	0	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	819	136	9	98	924
1.	Výdaje příštích období	819	136	9	98	24
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	900

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu v období 2007 – 2011 (v tis. Kč)

		2007	2008	2009	2010	2011
II.	Výkony	298385	293921	172592	113843	108218
	Tržby za prodej výrobků a služeb	296112	291582	170480	99428	109632
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-704	0	1177	12969	-2438
	Aktivace	2977	2339	935	1446	1024
B.	Výkonová spotřeba	254689	242999	138048	90295	91419
	Spotřeba materiálu a energie	60290	53564	25999	26616	20406
	Služby	194399	189435	112049	63679	71013
+	Přidaná hodnota	43696	50922	34544	23548	16799
C.	Osobní náklady celkem	41025	40997	34456	27543	26866
	Mzdové náklady	29968	2988	25693	20261	19866
	Náklady na sociální zabezpečení	10453	10442	8184	6834	6547
	Sociální náklady	604	667	579	448	453
D.	Daně a poplatky	1639	646	630	554	945
E.	Odpisy dl. majetku	3657	3722	3645	3155	2866
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	35903	4433	364	5945	21893
	Tržby z prodeje dl. majetku	33877	3499	87	5566	21412
	Tržby z prodeje materiálu	2026	934	277	379	481
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	21949	3608	262	1394	4429
	Zůstatková cena prodaného DM	20129	2729	0	1014	4110
	Prodaný materiál	1820	879	262	380	319
G.	Změna stavu rezerv a opt. pol. v prov. oblasti	-645	1136	303	-1093	-3644
IV.	Ostatní provozní výnosy	291	210	144	105	24
H.	Ostatní provozní náklady	4559	3513	1361	1501	3315
+	Provozní výsledek hospodaření	7706	1943	-5605	-3456	3939
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	28	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	400	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	236	399	176	150	74
N.	Nákladové úroky	270	126	248	119	136
XI.	Ostatní finanční výnosy	99	111	113	17	0
O.	Ostatní finanční náklady	95	146	229	174	83
+	Finanční výsledek hospodaření	-402	238	-188	-126	-145
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1866	1016	0	61	-27
	Splatná	3731	945	0	0	0
	Odložená	-1865	71	0	61	-27
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5438	1165	-5793	-3643	3821
+++	Výsledek hospodaření za účetní období	5438	1165	-5793	-3643	3821

Příloha č. 3: Horizontální analýza rozvahy - aktiva

		Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna (v %)			
		2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
	AKTIVA CELKEM	-38 407	-3 366	-2 444	-16 567	-25,42%	-2,99%	-2,24%	-15,50%
B.	Dlouhodobá aktiva	-5 813	9 806	-3 621	-6 675	-14,65%	28,95%	-8,29%	-16,67%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	12	-17	45	-16	171,43%	-89,47%	2250,00%	-34,04%
3.	Software	12	-17	45	-16	171,43%	-89,47%	2250,00%	-34,04%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-5 860	9 823	-3 966	-6 659	-14,77%	29,05%	-9,09%	-16,79%
1.	Pozemky	-2 729	14 570	-1 014	-3 900	-35,20%	290,07%	-5,18%	-20,99%
2.	Stavby	-1 793	-1 793	-927	-927	-8,66%	-9,48%	-5,41%	-5,72%
3.	Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	-612	-2 289	-1 960	-1 818	-6,28%	-25,07%	-28,64%	-37,23%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	16	-145	-79	0	7,69%	-64,73%	-100,00%	0
7.	Nedokončený dl. hmotný majetek	-742	-520	0	0	-58,80%	-100,00%	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	14	-14	0	0	0	-100,00%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	35	0	300	0	0	0	857,14%	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	35	0	300	0	0	0	857,14%	0
C.	Oběžná aktiva	-33 060	-12 322	1 340	-9 970	-29,87%	-15,87%	2,05%	-14,96%
C. I.	Zásoby	-3 155	702	12 773	-3 261	-61,78%	35,96%	481,27%	-21,14%
1.	Materiál	-3 155	-498	-173	-822	-61,78%	-25,51%	-11,90%	-64,17%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	1 177	12 969	-13 570	0	0	1101,87%	-95,93%
3.	Výrobky	0	0	0	11 131	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	23	-23	0	0	0	-100,00%	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 003	-8 315	-4 145	2 836	23,17%	-39,08%	-31,98%	32,16%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-888	-8 315	-3 845	2 836	-5,14%	-50,74%	-47,63%	67,09%
3.	Pohledávky - podstatný vliv	4 891	0	-300	0	0	0	-6,13%	0,00%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	-32 394	-5 072	-1 165	-14 340	-43,92%	-12,26%	-3,21%	-40,83%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-33 450	-9 656	4 275	-16 225	-45,67%	-24,26%	14,18%	-47,15%
6.	Stát - daňové pohledávky	948	-954	322	519	15800,00%	-100,00%	0	161,18%
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	56	-128	-62	-242	11,41%	-23,40%	-14,80%	-67,79%
9.	Jiné pohledávky	52	5 666	-5 700	1 608	650,00%	9443,33%	-99,55%	6184,62%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	-1 514	363	-6 123	4 795	-10,40%	2,78%	-45,65%	65,78%
1.	Peníze	-118	87	-86	19	-83,10%	362,50%	-77,48%	76,00%
2.	Účty v bankách	-1 396	276	-6 037	4 776	-9,68%	2,12%	-45,38%	65,74%
D. I.	Časové rozlišení	466	-850	-163	78	66,76%	-73,02%	-51,91%	51,66%
1.	Náklady příštích období	-162	-283	-83	80	-25,27%	-59,08%	-42,35%	70,80%
3.	Příjmy příštích období	628	-567	-80	-2	1101,75%	-82,77%	-67,80%	-5,26%

Příloha č. 4: Horizontální analýza rozvahy – pasiva

		Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna (v %)			
		2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
A.	PASIVA CELKEM	-38407	-3366	-2444	-16567	-25,42%	-2,99%	-2,24%	-15,50%
A. I.	Vlastní kapitál	-6835	-5793	-3643	3820	-10,78%	-10,24%	-7,17%	8,10%
1.	Základní kapitál	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. II.	Kapitálové fondy (oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků)	-8000	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
A. III.									
1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2.	Statutární a ostatní fondy	5438	1165	-5793	-3644	17,68%	3,22%	-15,51%	-11,55%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-4273	-6958	2150	7464	-78,58%	-597,25%	-37,11%	-204,89%
B.	Cizí zdroje	-30889	2554	1110	-21213	-35,57%	4,56%	1,90%	-35,58%
B. I.	Rezervy (ostatní)	981	-1162	-1210	-911	33,16%	-29,50%	-43,57%	-58,14%
B. II.	Dlouhodobé závazky	2166	-473	-1129	1708	19,10%	-3,50%	-8,66%	14,35%
1.	Závazky z obchodních vztahů	2095	-6423	-1190	218	20,93%	-53,06%	-20,94%	4,85%
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva ..	0	5950	0	1516	0	0	0,00%	25,48%
10.	Odložený daňový závazek	71	0	61	-26	5,35%	0,00%	4,36%	-1,78%
B. III.	Krátkodobé závazky	-34036	4189	3449	-22010	-46,91%	10,88%	8,08%	-47,69%
1.	Závazky z obchodních vztahů	-25986	5399	2739	-19804	-43,50%	16,00%	7,00%	-47,28%
5.	Závazky k zaměstnancům	120	-195	-320	-344	6,39%	-9,75%	-17,74%	-23,18%
6.	Závazky ze soc. zabezpečení zdrav. poj.	75	-207	-68	-228	7,18%	-18,48%	-7,45%	-26,98%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-4235	-10	-56	-42	-94,30%	-3,91%	-22,76%	-22,11%
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	910	-910	0	0	0	-100,00%
10.	Dohadné účty pasivní	-3902	-793	253	-673	-74,01%	-57,88%	43,85%	-81,08%
11.	Jiné závazky	-108	-5	-9	-9	-82,44%	-21,74%	-50,00%	-100,00%
C. I.	Časové rozlišení	-683	-127	89	826	-83,39%	-93,38%	988,89%	842,86%
1.	Výdaje příštích období	-683	-127	89	-74	-83,39%	-93,38%	988,89%	-75,51%
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	900	0	0	0	0

Příloha č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

		Absolutní změna (v tis. Kč)				Relativní změna (v %)			
		2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
II.	Výkony	-4464	-121329	-58749	-5625	-1,50%	-41,28%	-34,04%	-4,94%
	Tržby za prodej výrobků a služeb	-4530	-121102	-71052	10204	-1,53%	-41,53%	-41,68%	10,26%
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	704	1177	11792	-15407	-100,00%		1001,87%	-118,80%
	Aktivace	-638	-1404	511	-422	-21,43%	-60,03%	54,65%	-29,18%
B.	Výkonová spotřeba	-11690	-104951	-47753	1124	-4,59%	-43,19%	-34,59%	1,24%
	Spotřeba materiálu a energie	-6726	-27565	617	-6210	-11,16%	-51,46%	2,37%	-23,33%
	Služby	-4964	-77386	-48370	7334	-2,55%	-40,85%	-43,17%	11,52%
+	Přidaná hodnota	7226	-16378	-10996	-6749	16,54%	-32,16%	-31,83%	-28,66%
C.	Osobní náklady celkem	-28	-6541	-6913	-677	-0,07%	-15,95%	-20,06%	-2,46%
	Mzdové náklady	-26980	22705	-5432	-395	-90,03%	759,87%	-21,14%	-1,95%
	Náklady na sociální zabezpečení	-11	-2258	-1350	-287	-0,11%	-21,62%	-16,50%	-4,20%
	Sociální náklady	63	-88	-131	5	10,43%	-13,19%	-22,63%	1,12%
D.	Daně a poplatky	-993	-16	-76	391	-60,59%	-2,48%	-12,06%	70,58%
E.	Odpisy dl. majetku	65	-77	-490	-289	1,78%	-2,07%	-13,44%	-9,16%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-31470	-4069	5581	15948	-87,65%	-91,79%	1533,24%	268,26%
	Tržby z prodeje dl. majetku	-30378	-3412	5479	15846	-89,67%	-97,51%	6297,70%	284,69%
	Tržby z prodeje materiálu	-1092	-657	102	102	-53,90%	-70,34%	36,82%	26,91%
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	-18341	-3346	1132	3035	-83,56%	-92,74%	432,06%	217,72%
	Zůstatková cena prodaného DM	-17400	-2729	1014	3096	-86,44%	-100,00%		305,33%
	Prodaný materiál	-941	-617	118	-61	-51,70%	-70,19%	45,04%	-16,05%
G.	Změna stavu rezerv a opt. pol. v prov. oblasti	1781	-833	-1396	-2551	-276,12%	-73,33%	-460,73%	233,39%
IV.	Ostatní provozní výnosy	-81	-66	-39	-81	-27,84%	-31,43%	-27,08%	-77,14%
H.	Ostatní provozní náklady	-1046	-2152	140	1814	-22,94%	-61,26%	10,29%	120,85%
+	Provozní výsledek hospodaření	-5763	-7548	2149	7395	-74,79%	-388,47%	-38,34%	-213,98%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-28	0	0	0	-100,00%			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-400	0	0	0	-100,00%			
X.	Výnosové úroky	163	-223	-26	-76	69,07%	-55,89%	-14,77%	-50,67%
N.	Nákladové úroky	-144	122	-129	17	-53,33%	96,83%	-52,02%	14,29%
XI.	Ostatní finanční výnosy	12	2	-96	-17	12,12%	1,80%	-84,96%	-100,00%
O.	Ostatní finanční náklady	51	83	-55	-91	53,68%	56,85%	-24,02%	-52,30%
+	Finanční výsledek hospodaření	640	-426	62	-19	-159,20%	-178,99%	-32,98%	15,08%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-850	-1016	61	-88	-45,55%	-100,00%		-144,26%
	Splatná	-2786	-945	0	0	-74,67%	-100,00%		
	Odložená	1936	-71	61	-88	-103,81%	-100,00%		-144,26%
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4273	-6958	2150	7464	-78,58%	-597,25%	-37,11%	-204,89%
+++	Výsledek hospodaření za účetní období	-4273	-6958	2150	7464	-78,58%	-597,25%	-37,11%	-204,89%

Příloha č. 6: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

		Procentní podíl na bilanční sumě				
		2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA	100%	100%	100%	100%	100%
B.	Dlouhodobá aktiva	26,27%	30,06%	39,96%	37,48%	36,97%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,02%	0,00%	0,04%	0,03%
3.	Software	0,00%	0,02%	0,00%	0,04%	0,03%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	26,26%	30,01%	39,92%	37,12%	36,56%
1.	Pozemky	5,13%	4,46%	17,93%	17,39%	16,26%
2.	Stavby	13,71%	16,79%	15,66%	15,15%	16,91%
3.	Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	6,45%	8,11%	6,26%	4,57%	3,39%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,14%	0,20%	0,07%	0,00%	0,00%
7.	Nedokončený dl. hmotný majetek	0,84%	0,46%	0,00%	0,00%	0,00%
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,03%	0,03%	0,31%	0,37%
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00%	0,03%	0,03%	0,31%	0,37%
C.	Oběžná aktiva	73,27%	68,91%	59,76%	62,38%	62,78%
C. I.	Zásoby	3,38%	1,73%	2,43%	14,44%	13,47%
1.	Materiál	3,38%	1,73%	1,33%	1,20%	0,51%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0,00%	0,00%	1,08%	13,24%	0,64%
3.	Výrobky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,33%
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	11,43%	18,89%	11,86%	8,25%	12,91%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11,43%	14,54%	7,39%	3,96%	7,82%
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0,00%	4,34%	4,47%	4,30%	5,08%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48,82%	36,71%	33,20%	32,87%	23,01%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48,48%	35,32%	27,57%	32,21%	20,15%
6.	Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,85%	0,00%	0,30%	0,93%
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,33%	0,49%	0,38%	0,33%	0,13%
9.	Jiné pohledávky	0,01%	0,05%	5,24%	0,02%	1,81%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9,64%	11,58%	12,27%	6,82%	13,38%
1.	Peníze	0,09%	0,02%	0,10%	0,02%	0,05%
2.	Účty v bankách	9,55%	11,56%	12,17%	6,80%	13,34%
D. I.	Časové rozlišení	0,46%	1,03%	0,29%	0,14%	0,25%
1.	Náklady příštích období	0,42%	0,43%	0,18%	0,11%	0,21%
3.	Příjmy příštích období	0,04%	0,61%	0,11%	0,04%	0,04%

Příloha č. 7: Vertikální analýza rozvahy – pasiva

		Procentní podíl na bilanční sumě				
		2007	2008	2009	2010	2011
A.	PASIVA	100%	100%	100%	100%	100%
A. I.	Vlastní kapitál	41,97%	50,21%	46,46%	44,11%	56,44%
1.	Základní kapitál	16,38%	21,96%	22,64%	23,16%	27,40%
A. II.	Kapitálové fondy (oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků)	0,00%	-7,10%	-7,32%	-7,49%	-8,86%
A. III.						
1.	Zákonný rezervní fond	1,64%	2,20%	2,26%	2,32%	2,74%
2.	Statutární a ostatní fondy	20,36%	32,12%	34,18%	29,54%	30,92%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3,60%	1,03%	-5,30%	-3,41%	4,23%
B.	Cizí zdroje	57,49%	49,67%	53,53%	55,80%	42,54%
B. I.	Rezervy (ostatní)	1,96%	3,50%	2,54%	1,47%	0,73%
B. II.	Dlouhodobé závazky	7,51%	11,99%	11,92%	11,14%	15,07%
1.	Závazky z obchodních vztahů	6,63%	10,74%	5,20%	4,20%	5,22%
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva ..	0,00%	0,00%	5,44%	5,57%	8,27%
10.	Odložený daňový závazek	0,88%	1,24%	1,28%	1,37%	1,59%
B. III.	Krátkodobé závazky	48,02%	34,18%	39,07%	43,19%	26,74%
1.	Závazky z obchodních vztahů	39,54%	29,95%	35,81%	39,20%	24,45%
5.	Závazky k zaměstnancům	1,24%	1,77%	1,65%	1,39%	1,26%
6.	Závazky ze soc. zabezpečení zdrav. poj.	0,69%	0,99%	0,84%	0,79%	0,68%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	2,97%	0,23%	0,23%	0,18%	0,16%
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,85%	0,00%
10.	Dohadné účty pasivní	3,49%	1,22%	0,53%	0,78%	0,17%
11.	Jiné závazky	0,09%	0,02%	0,02%	0,01%	0,00%
C. I.	Časové rozlišení	0,54%	0,12%	0,01%	0,09%	1,02%
1.	Výdaje příštích období	0,54%	0,12%	0,01%	0,09%	0,03%
2.	Výnosy příštích období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,77%

Příloha č. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

		Procentní podíl na bilanční sumě				
		2007	2008	2009	2010	2011
II.	Výkony	89,09%	98,28%	99,54%	94,82%	83,11%
	Tržby za prodej výrobků a služeb	88,41%	97,49%	98,32%	82,82%	84,20%
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,21%	0,00%	0,68%	10,80%	-1,87%
	Aktivace	0,89%	0,78%	0,54%	1,20%	0,79%
B.	Výkonová spotřeba	77,29%	81,57%	77,04%	72,99%	72,33%
	Spotřeba materiálu a energie	18,30%	17,98%	14,51%	21,52%	16,15%
	Služby	59,00%	63,59%	62,53%	51,48%	56,19%
+	Přidaná hodnota	6,58%	8,53%	9,80%	9,66%	6,55%
C.	Osobní náklady celkem	12,45%	13,76%	19,23%	22,27%	21,26%
	Mzdové náklady	9,09%	1,00%	14,34%	16,38%	15,72%
	Náklady na sociální zabezpečení	3,17%	3,51%	4,57%	5,52%	5,18%
	Sociální náklady	0,18%	0,22%	0,32%	0,36%	0,36%
D.	Daně a poplatky	0,50%	0,22%	0,35%	0,45%	0,75%
E.	Odpisy dl. majetku	1,11%	1,25%	2,03%	2,55%	2,27%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	10,72%	1,48%	0,21%	4,95%	16,81%
	Tržby z prodeje dl. majetku	10,11%	1,17%	0,05%	4,64%	16,44%
	Tržby z prodeje materiálu	0,60%	0,31%	0,16%	0,32%	0,37%
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	6,66%	1,21%	0,15%	1,13%	3,50%
	Zůstatková cena prodaného DM	6,11%	0,92%	0,00%	0,82%	3,25%
	Prodaný materiál	0,55%	0,30%	0,15%	0,31%	0,25%
G.	Změna stavu rezerv a opt. pol. v prov. oblasti	-0,20%	0,38%	0,17%	-0,88%	-2,88%
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,09%	0,07%	0,08%	0,09%	0,02%
H.	Ostatní provozní náklady	1,38%	1,18%	0,76%	1,21%	2,62%
+	Provozní výsledek hospodaření	105,50%	89,09%	96,75%	96,48%	103,82%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X.	Výnosové úroky	0,07%	0,13%	0,10%	0,12%	0,06%
N.	Nákladové úroky	0,08%	0,04%	0,14%	0,10%	0,11%
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,03%	0,04%	0,07%	0,01%	0,00%
O.	Ostatní finanční náklady	0,03%	0,05%	0,13%	0,14%	0,07%
+	Finanční výsledek hospodaření	-5,50%	10,91%	3,25%	3,52%	-3,82%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,57%	0,34%	0,00%	0,05%	-0,02%
	Splatná	1,13%	0,32%	0,00%	0,00%	0,00%
	Odložená	-0,57%	0,02%	0,00%	0,05%	-0,02%
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
+++	Výsledek hospodaření za účetní období	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	náklady celkem	49,59%	49,90%	50,82%	50,75%	49,26%
	výnosy celkem	50,41%	50,10%	49,18%	49,25%	50,74%
	Výsledek hospodaření před zdaněním EBT	134,31%	187,21%	100,00%	98,33%	99,29%